



Topi Särkiniemi

**SOSIAALISEN MEDIAN NEGATIIVISEN ELEKTRONISEN
WORD OF MOUTHIN HALLINTA**

Pro gradu -tutkielma

Markkinointi

Marraskuu 2020

Yksikkö Markkinoinnin yksikkö			
Tekijä Särkiniemi Topi		Työn valvoja Juga, J., professori	
Työn nimi Sosiaalisen median negatiivisen elektronisen word of mouthin hallinta			
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu	Aika Marraskuu 2020	Sivumäärä 101 + 3
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten yritykset voivat hallita sosiaalisen median negatiivista elektronista word of mouthia asiakassuhteissa. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella yritysten hallintakeinoja suhteessa negatiivisen elektronisen word of mouthin muotoihin sosiaalisessa mediassa ja asiakkaiden motiiveihin negatiiviseen keskusteluun ryhtymiseksi. Tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva negatiivisen sosiaalisen median keskustelun hallinnasta, mitä eri vaiheita hallintaan sisältyy ja miten eri toimet riippuvat keskustelun muodosta ja motiiveista.</p> <p>Tutkimusongelmaa tarkastellaan perehtymällä aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen sosiaalisesta mediasta, word of mouthista, elektronisesta word of mouthista, asiakkuudenhallinnasta ja negatiivisesta elektronisesta word of mouthista. Teorian pohjalta on muodostettu tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka toimii pohjana tutkimuksen empiiriselle osiolla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on tutkijan ymmärrykseen perustuva synteesi aiemmasta tutkimuksesta ja kirjallisuudesta.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty kvalitatiivisin tutkimuksen menetelmin. Tutkimuksen tutkimusmenetelmänä toimi puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tutkimukseen haastateltiin viittä eri sosiaalisen median hallinnan asiantuntijaa, jotka kertoivat haastattelussa anonymisti yrityksensä sosiaalisen median negatiivisen elektronisen word of mouthin hallintakeinoista. Haastateltavat on valittu harkinnanvaraisesti, jotta aineisto tarjoaisi syvällisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. Aineistoa on tarkasteltu monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti teemoittelua hyödyntäen.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella sosiaalisen median negatiivisen elektronisen word of mouthin hallinta on ajallinen prosessi. Hallintakeinot jakautuvat proaktiivisiin, reaktiivisiin ja jälkihallintakeinoihin. Proaktiivisia hallintakeinoja on sekä yleiset sosiaalisen median hallintaan käytettävät keinot että eri negatiivisen elektronisen word of mouthin muotoihin kohdistetut hallintakeinot. Reaktiivisia elektronisen word of mouthin aikana tehtäviä hallintakeinoja on kohdistettu eri elektronisen word of mouthin muodon ja kirjoittajan motiivin mukaan. Yrityksillä on myös elektronisen word of mouthin jälkeen tehtäviä yleisiä jälkihallintakeinoja.</p> <p>Tutkimuksen yleistettävyyteen liittyy rajoitteita, sillä tutkimusjoukon koon vuoksi päätelmiä ei voi yleistää. Tutkimustuloksissa löytyi kuitenkin uusia sosiaalisen median elektroniseen word of mouthiin vaikuttavia tekijöitä ja hallintakeinoja. Näin tutkimus tarjoaa tutkittavasta aiheesta uusia näkökulmia ja havainnollistaa ilmiöön vaikuttavia tekijöitä, joita voidaan hyödyntää liikkeenjohdollisesti yrityksissä.</p>			
Asiasanat hallintakeinot, negatiivinen keskustelu, asiakassuhteet			
Muita tietoja			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	8
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle.....	8
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	11
1.3	Keskeiset käsitteet	12
1.4	Tutkimuksen metodologia	13
1.5	Tutkimuksen rakenne	14
2	SOSIAALISEN MEDIAN NEGATIIVISEN ELEKTRONISEN WORD OF MOUTHIN HALLINTA	15
2.1	Negatiivisen elektronisen word of mouthin tutkimus ja määritelmä. 15	
2.2	Negatiivisen eWOMin motiivit sosiaalisessa mediassa	17
2.2.1	Altruismi.....	17
2.2.2	Ratkaisun hakeminen	18
2.2.3	Negatiivisten tunteiden ilmaisu.....	18
2.2.4	Kosto	18
2.2.5	Kuulluksi tulemisen tarve.....	19
2.2.6	Muutosten aikaansaamisessa auttaminen	19
2.3	Negatiivisen eWOMin muodot sosiaalisessa mediassa.....	19
2.3.1	Suora valitus.....	20
2.3.2	Epäsuora valitus	21
2.3.3	Valitus kolmannelle osapuolelle	21
2.3.4	Kostotoimet	22
2.3.5	Uskollisen asiakkaan kosto	22
2.3.6	Liiketoimintahuhut	23
2.3.7	Verkkomyrskyt.....	24
2.3.8	Hyväksikäyttö.....	25
2.4	Sosiaalisen median negatiivisen eWOMin hallintakeinot.....	25

2.4.1	Proaktiiviset hallintakeinot.....	26
2.4.2	Suoran valituksen hallintakeinot	27
2.4.3	Epäsuoran valituksen hallintakeinot.....	28
2.4.4	Kolmannen osapuolen hallintakeinot	29
2.4.5	Koston hallintakeinot	29
2.4.6	Uskollisen asiakkaan koston hallintakeinot	30
2.4.7	Liiketoimintahuhujen hallintakeinot	31
2.4.8	Verkkomyrskyjen hallintakeinot	31
2.4.9	Hyväksikäytön hallintakeinot.....	32
2.4.10	Onnistunut hallinta ja jälkihallintakeinot	32
2.5	Sosiaalisen media negatiivisen eWOMin hallinta asiakassuhteissa....	33
3	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	36
3.1	Tutkimuksen metodologia	36
3.2	Empiirisen aineiston hankinta	37
3.2.1	Tutkimusjoukon valinta.....	38
3.2.2	Teemahaastattelu	40
3.3	Aineiston analyysimenetelmät.....	41
4	EMPIIRISEN AINEISTON ANALYSOINTI.....	43
4.1	Negatiivinen eWOM sosiaalisessa mediassa aineiston perusteella	43
4.2	Proaktiiviset negatiivisen sosiaalisen median eWOMin hallintakeinot	45
4.2.1	Sosiaalisen median monitorointi	46
4.2.2	Sosiaalisen median käytön koulutus	48
4.2.3	Faniverkostojen kehittäminen	49
4.2.4	Uskollisten asiakkaiden tunnistaminen	51
4.2.5	Varasuunnitelmien luonti kriisien varalle	52
4.2.6	Sosiaalisen median käytön ohjeistusten laadinta	52
4.2.7	Vastauspatteristojen luominen usein kysyttyihin kysymyksiin	53

4.2.8	Negatiivisen eWOMin narratiivin hallinta	54
4.2.9	Negatiivisen eWOMin kanavan hallinta	55
4.2.10	Epämuodollisen neuvonantajaverkoston kehittäminen	56
4.2.11	Proaktiivinen maineenhallinta huhupuheiden estämiseksi.....	56
4.3	Reaktiiviset negatiivisen sosiaalisen median eWOMin hallintakeinot	57
4.3.1	Suora valitus	58
4.3.2	Vastaamatta jättäminen hallintakeinona.....	61
4.3.3	Toistuvan negatiivisen eWOMin hallintakeinot	62
4.3.4	Epäsuora keskustelu	63
4.3.5	Fanit ja uskolliset asiakkaat eWOMin hallinnassa.....	65
4.3.6	Kommenttien poistaminen ja piilottaminen hallintakeinona	67
4.3.7	Valitus kolmansille osapuolille	68
4.3.8	Prosessien tärkeys palveluvirheen toistumisen hallinnassa	68
4.3.9	Motiivit ja niiden vaikutus eWOMin hallintakeinoihin	69
4.3.10	Koston motivoima eWOM	72
4.3.11	Liiketoimintahuhut	74
4.3.12	Verkkomyrskyt ja sosiaalisen median kriisit	75
4.3.13	Kilpailijan hyväksikäyttö	77
4.3.14	Jälkihallintakeinot	78
4.4	Empiirisen aineiston yhteenveto ja teorettinen viitekehys	79
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	84
5.1	Tutkimuksen tulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	84
5.2	Teoreettiset johtopäätökset	88
5.3	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	91
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitukset.....	93
5.5	Jatkotutkimusehdotukset	94
	LÄHTEET	97

LIITTEET.....	102
Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	102

KUVIOT

Kuvio 1: Yrityksen sosiaalisen median negatiivisen eWOMin hallinnan prosessi	34
Kuvio 2: Yrityksen sosiaalisen median negatiivisen eWOMin hallinnan prosessi teoreettisten ja empiiristen tulosten perusteella	80

TAULUKOT

Taulukko 1: Sosiaalisen media negatiivisen eWOMin motiivien tutkimus.....	17
Taulukko 2: Sosiaalisen media negatiivisen eWOMin esiintymismuotojen tutkimus	20
Taulukko 3: Haastateltavien tiedot.....	39

1 JOHDANTO

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on tutkia, minkälaisin keinoin yritykset voivat hallita kuluttajien käymää negatiivista sosiaalisen median keskustelua yrityksestä eri asiakkuudenhallinnan työkaluilla. Ensimmäinen luku johdattaa lukijan aiheeseen, perustelee aihevalintaa ja esittää tutkimuskysymykset. Tämän lisäksi luvun lopussa esitellään keskeiset käsitteet, sivutaan tutkimuksen metodologiaa sekä esitellään tutkimuksen rakenne.

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle

Sosiaaliset mediat ovat muuttaneet tapoja, joilla yritykset keskustelevat kuluttajien kanssa. Sosiaalisten medioiden myötä internetistä on tullut paikka, jossa kuluttajat ovat aktiivisia jäseniä sisällön tuottamisessa, keskusteluiden aloittamisessa ja tiedonjaossa. Tällä kehityksellä on merkittävä vaikutus yritysten maineeseen, myyntiin ja liiketoiminnan kannattavuuteen. (Kietzmann ym. 2011.)

Sosiaalisten medioiden yleistyminen on pakottanut yritykset yksipuolisesta viestinnästä vuorovaikutussuhteeseen asiakkaidensa ja muiden sidosryhmien kanssa. Sosiaaliset mediat tarjoavat keskustelualustan myös negatiivisille ja kriittisille kommenteille yrityksistä, heidän palveluistansa tai tuotteistaan. (Dekay 2015.) Koska internetissä käyty keskustelu on avointa, ja keskustelu on näkyvää myös ulkopuolisille osapuolille (Hennig-Thurau ym. 2004), yritykset tarvitsevat hallintakeinoja elektroniselle keskustelulle. Monet markkinoinnin asiantuntijat suosittelevat, että negatiivisia kommentteja hyödynnettäisiin mahdollisten ongelmien ratkaisemisessa. Usein näin ei kuitenkaan tapahdu, vaan monet suuret yritykset sensuroivat ja välttelevät kriittistä palautetta. (Dekay 2015.)

Sosiaalisten medioiden myötä kuluttajaa ei voi enää pitää passiivisena toimijana kuluttajan ja yrityksen välisessä suhteessa (Malthouse ym. 2013). Kuluttajat jakavat aktiivisesti mielipiteitään sosiaalessa mediassa, jossa kommentit ovat välittömästi nähtävissä verkoston jäsenille (Hennig-Thurau ym. 2013). Mobiililaitteiden sosiaalisen median sovellukset nopeuttavat viestintää entisestään, koska kuluttaja voi jakaa mielipiteitään välittömästi ja mistä tahansa. Tämä tekee yritysten keskustelun

hallinnasta entistäkin vaikeampaa. (Schultz ym. 2012.) Kuluttajan viestit ja reaktiot voivat jopa muuttaa yrityksen alkuperäisen viestin tarkoitettua tulkintaa tai koettua intensiteettiä. Nämä muutokset ovat tuoneet kuluttajille enemmän valtaa käytyihin keskusteluihin kuin aiemmin. (Hennig-Thurau ym. 2013.)

Yritysten ja kuluttajien välinen keskustelu on muuttunut merkittävästi sosiaalisten medioiden myötä. Yrityksille tämä tuottaa haasteita, koska merkittävä osa vakiintuneista hallintamenetelmistä ei sovellu tähän uuteen toimintamalliin. Kuluttajat eivät halua enää olla vain vastaanottava osapuoli kommunikaatiota, vaan toivovat, että yritykset kuuntelevat heitä, osallistavat asiaankuuluvasti ja vastaavat kuluttajille. (Kietzmann ym. 2011.) Uusia kuluttajien valtaa lisääviä verkkoalustoja on paljon. Nämä alustat mahdollistavat negatiivisten kokemusten jakamisen tuotteista ja brändeistä muiden kuluttajien kanssa. Valitukset ovat muuttuneet kahden keskeisestä kommunikaatiosta julkisiksi, ja niitä jaetaan sosiaalisissa medioissa, brändejä vastustavissa yhteisöissä, arvostelusivustoilla ja blogeissa. (Ward & Ostrom 2006.)

Negatiivisen word of mouthin, eli kuluttajien välisen keskustelun, tavoitavuus ja vaikutus on voimakkaampi kuin positiivisen word of mouthin (Arndt 1967, Sen & Lerman 2007). Negatiivinen keskustelu huonontaa kuluttajien mielipidettä kyseisistä tuotteista ja palveluista. Kuluttajat pitävät negatiivista word of mouthia tuotteiden huonosta laadusta kuvaavampana kuin positiivista word of mouthia. Kuluttajat pitävät negatiivista word of mouthia myös hyödyllisempänä tuotteen laatua arvioidessa kuin positiivisia arvioita, ja lukevat niitä enemmän. (Sen & Lerman 2007.) Näiden syiden vuoksi on tärkeää, että negatiivista word of mouthia tutkitaan, ja yritykset kehittävät negatiivisen word of mouthin hallintakeinoja.

Kuluttajat jakavat negatiivista word of mouthia varoittaakseen muita kuluttajia huonoista palvelukokemuksista, mutta toisinaan pyrkivät myös kostamaan vastuussa olevalle yritykselle. Keskeinen tavoite on saada muut kuluttajat mukaan, ja tämä suostutteleva tarkoitusperä onkin uhka yrityksien kannalta. Kostomentaliteetin ja suostuttelevien tarkoitusperien lisäksi elektronisesti tapahtuva word of mouth voi levitä laajalle yleisölle räjähdysmäisen nopeasti. (Henning-Thurau ym. 2004, Ward & Ostrom 2006.) Asiakkaan kostotoimien kustannukset yrityksille ovat

potentiaalisesti erittäin korkeita, jopa suurempia kuin asiakkaan menetys (Grégoire & Fisher 2006).

Sosiaalisessa mediassa brändit ovat tasa-arvoisessa asemassa suhteessa verkoston kuluttajiin. Yritysten julkaisut joutuvat kilpailemaan näkyvyydestä siinä missä muidenkin käyttäjien. Tämä luo brändeille uusia haasteita kanavan hallinnassa. (Peters, Chen, Kaplan, Ognibeni & Pauwels 2013.) Suurin osa suomalaisista käyttää sosiaalista mediaa. Suomalaisista vuonna 2018 61 % käytti yhteisöpalveluja, eli sosiaalisen median alustoja. Yhteisöpalveluiden käyttö on kuitenkin hyvin ikäsidonnaista. Mitä nuorempi ikäluokka, sitä enemmän he käyttävät yhteisöpalveluita. 93 % 16–24-vuotiaista käytti yhteisöpalveluita vuonna 2018. 25–34-vuotiaistakin 87 %, mutta esimerkiksi 55–64 vuotiaista enää 46 %. (SVT 2018.) Kun verkon yhteisöpalvelut ovat muuttaneet yksityisen valittamisen yrityksille julkiseksi (Ward & Ostrom 2006), on negatiivisen word of mouthin hallinnasta sosiaalisessa mediassa tullut yritykselle tärkeää.

Sosiaalisen median kuluttajien luoman negatiivisen elektronisen word of mouthin, eli eWOMin, hallintakeinojen tutkiminen tuo ymmärrystä siihen, mitä eri vaiheita ja vaiheissa tehtäviä toimia negatiivisen eWOMin hallinnassa on, ja miten negatiivisen keskustelun vaikutuksia hallitaan yrityksen ja asiakkaan kahdenkeskeisessä kommunikaatiossa sekä sosiaalisissa verkostoissa laajemmin. Tämä tutkimus auttaa yrityksiä arvioimaan omia hallintatoimiaan sosiaalisen median negatiivisissa keskusteluissa sekä luomaan ennakoivia toimintamalleja asiakassuhdevahinkojen minimoimiseksi.

Tutkimus keskittyy muodostamaan laajan kuvauksen sosiaalisen median negatiivisen elektronisen word of mouthin hallinnasta asiakassuhteissa. Tutkimuksessa käsitellään, mitä ennakoivia toimia negatiivisten eWOM-muotojen hallitsemiseksi on, miten kuluttajien eri motiivit eWOMiin ryhtymiseksi vaikuttavat hallintakeinoihin, minkälaisia erilaisia negatiivisen eWOMin muotoja sosiaalisessa mediassa on, miten hallintakeinot riippuvat sosiaalisen median eWOMin muodosta, mitä yritys voi tehdä viraalien ilmiöiden tapauksessa vahinkojen minimoimiseksi ja mitä jälkihallintakeinoja on olemassa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkimus pyrkii kuvaamaan yritysten sosiaalisessa mediassa esiintyvän negatiivisen word of mouthin hallintakeinoja asiakassuhteissa. Hallintakeinoja tarkastellaan yritysten toimien ja näkökulmien kautta suhteessa asiakkaiden motiiveihin sekä sosiaalisen median word of mouthin muotoihin. Tavoitteeseen pyritään yhden päätutkimuskysymyksen ja kolmen alatutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäinen alatutkimuskysymys jäsentelee eri motiiveja, joita sosiaalisen median käyttäjillä on negatiivisen elektronisen word of mouthiin ryhtymiseksi. Toinen alatutkimuskysymys erottelee eri muotoisia negatiivisen elektronisen word of mouthin muotoja sosiaalisessa mediassa. Kolmas alakysymys käsittelee yritysten eri hallintakeinoja negatiiviselle keskustelulle sosiaalisessa mediassa ottaen huomioon elektronisen word of mouthin motiivien ja muotojen vaikutuksen. Tutkimus kokoaa teoreettisen viitekehyksen negatiivisen sosiaalisen median elektronisen word of mouthin hallinnan tavoista ja vaiheista lähdekirjallisuuteen perustuen.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Miten yritykset voivat hallita sosiaalisen median negatiivista elektronista word of mouthia asiakassuhteissa?

Alatutkimuskysymykset on muodostettu tukemaan päätutkimuskysymystä. Ne jakavat päätutkimuskysymyksen osiin, jolloin ne tarjoavat syvemmän ymmärryksen tutkittavasta aiheesta. Tämän lisäksi ne kohdentavat tutkimusta alatutkimuskysymysten mukaisesti. Tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat:

Mitä motiiveja sosiaalisen median käyttäjillä on negatiivisen elektronisen word of mouthin luomiseksi?

Mitä eri asiakassuhteisiin vaikuttavia negatiivisen elektronisen word of mouthin muotoja on sosiaalisessa mediassa?

Miten valitut hallintakeinot riippuvat sosiaalisen median negatiivisen elektronisen word of mouthin motiivista ja muodosta?

1.3 Keskeiset käsitteet

Tämä tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat *elektroninen word of mouth*, *sosiaalinen media* ja *asiakkuudenhallinta*. Määrittelemällä käsitteet lukijalle selvennetään ja tarkennetaan, mitä käsitteillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa.

Elektroninen word of mouth on internetissä tapahtuvaa word of mouthia (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh & Gremler 2004). Arndt (1967) määrittelee word of mouthin suullisesti ihmiseltä toiselle välitetyn keskustelun brändeistä, tuotteista tai palveluista, jota pidetään ei-kaupallisena luonteeltaan. Keskustelun osapuolille ei ole myöskään maksettu (Petrescu & Korgaonkar 2011). Elektroninen word of mouth käsittää kaikkien mahdollisten, nykyisten ja entisten asiakkaiden viestit, jotka ovat muiden kuluttajien ja instituutioiden nähtävissä internetin välityksellä (Hennig-Thurau ym. 2004). Tutkimuksessa elektronisesta word of mouthista käytetään lyhennettä eWOM.

Sosiaalinen media tarkoittaa yksinkertaisimmillaan alustoja, joissa käyttäjät voivat tallentaa ja jakaa informaatiota ja dataa (Peters ym. 2013). Sosiaalinen media pitää sisällään internet-pohjaisia sovelluksia, jotka perustuvat käyttäjiensä luomaan ja jakamaan sisältöön (Kaplan & Haenlein 2010). Nämä alustat ovat kommunikointivälineitä, jotka mahdollistavat eri osapuolien välisen kahdenkeskisen keskustelun. Verrattuna perinteiseen mediaan ja internetin muun viestinnän muotoihin, sosiaaliset mediat ovat tasa-arvoisia luonteeltaan. Tästä johtuen yritykset ovat kuten kaikki muutkin sosiaalisen median käyttäjät, vain yksi toimija muiden joukossa. (Peters ym. 2013.) Yleisimmin käytettyjä sosiaalisen median alustoja on muun muassa Facebook, YouTube, Twitter, Instagram, Snapchat, LinkedIn, TripAdvisor ja Yelp (Whiting, William & Hair 2019).

Asiakkuudenhallinta (CRM) tarkoittaa yrityksen asiakassuhteiden hallintaa. Perinteisesti tämä on tarkoittanut yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta, jossa kuluttaja on passiivinen toimija, johon kohdistetaan eri asiakkuudenhallintatoimia. Näitä toimia on esimerkiksi tietokantojen ylläpitäminen nykyisistä ja potentiaalisista asiakkuuksista, asiakkaiden segmentointi eri määrävien tekijöiden mukaan ja

markkinointitoimenpiteiden kohdentaminen segmentointien mukaan. (Malthouse, Haenlein, Skier, Wege & Zhang 2013.)

1.4 Tutkimuksen metodologia

Tutkimus on toteutettu käyttämällä laadullisia tutkimusmenetelmiä. Teoriapohja tähän tutkimukseen on muodostettu word of mouthia, elektronista word of mouthia, sosiaalista mediaa, asiakkuudenhallintaa ja palveluvirheitä tutkivan akateemisen kirjallisuuden lähteistä. Laadullisten tutkimusmenetelmien mukaisesti tutkimuksen teoriaosassa pyritään jäsentämään ilmiön muodostavat tekijät, ymmärtämään näiden riippuvuussuhteita ja löytämään muuttujat, jotka vaikuttavat ilmiöön (Kananen 2008: 11).

Tutkimuksen aineiston keruu toteutetaan hyödyntämällä teemahaastattelun menetelmää. Tutkija pyrkii valikoituneella menetelmällä saamaan syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä haastattelemalla valikoituneista tapausyrityksistä henkilöitä, jotka ovat olleet osallisena negatiivisen sosiaalisen median keskustelujen hallintaa. Tutkimusjoukko on pieni ja tarkoituksenmukainen, sillä haastateltavat tietävät aiheesta paljon. Tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa haastattelu etenee tutkimusaihetta tukevien teemojen varassa (Hirsjärvi & Hurme, 2001: 48).

Tutkimuksen raportointi pyrkii luomaan vuoropuhelua kirjallisen katsauksen ja empiirisen aineiston välille. Tätä kutsutaan abduktiiviseksi lähestymistavaksi. Tämä mahdollistaa aikaisempien tutkimustulosten hyödyntämisen kerätyn aineiston perusteella tehdyn teorian kehittämisessä. Tämä abduktiivinen päättely sopii tutkimukseen, sillä tutkija tarkastelee ja kehittää teoreettista viitekehystä kerätyn aineiston pohjalta. (Perry 1990.) Teemahaastatteluilla kerätty empiirinen aineisto analysoidaan teemoittain. Kun aineisto on analysoitu, teoriaan ja empiiriseen aineistoon perustuva tutkimuksen teoreettinen viitekehys, lopputulokset ja johtopäätökset esitetään lukijalle.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu viidestä luvusta. Ensimmäinen luku esittelee lukijalle tutkimusaiheen, perustelee aihevalinnan, esittelee keskeiset käsitteet sekä tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Lisäksi luvussa sivutaan tutkimuksen metodologisia valintoja. Toinen luku tutkimuksesta keskittyy teoriaan ja tarkastelee aiemmin tehtyä tutkimusta, negatiivisesta eWOMista, sosiaalisesta mediasta, sosiaalisen median negatiivisesta eWOMista, kuluttajien motiiveista sen luomiseksi ja sosiaalisen median negatiivisen eWOMin eri muodoista sekä tutkitaan jo löydettyjä asiakassuhteidenhallintakeinoja kuluttajien luoman sosiaalisen median negatiiviseen eWOMiin. Tutkimuksen kirjallisuuteen pohjautuva teoreettinen viitekehys muodostetaan toisen luvun lopussa. Tutkimuksen kolmas luku esittelee tutkimusmenetelmät ja täsmentää tutkimuksen metodologiset valinnat sekä valitut aineiston analyysimenetelmät. Neljäs luku esittelee lukijalle empiirisestä aineistosta tehdyn analyysin ja esittelee tuloksien pohjalta muunnetun uuden teoreettisen viitekehysten. Viimeinen viides luku käsittelee johtopäätöksiä, tutkimuksen tuloksia ja arvioi tutkimuksen rajoituksia ja esittelee jatkotutkimusehdotukset.

2 SOSIAALISEN MEDIAN NEGATIIVISEN ELEKTRONISEN WORD OF MOUTHIN HALLINTA

Tämä teorialuku esittelee lukijalle aiempien tutkimusten tuloksia, joiden pohjalta tutkimuksen teoreettinen viitekehys on luotu. Tutkimuksen teorialuku jakautuu viiteen alalukuun, joista kukin käsittelee eri aihetta. Ensimmäinen luku käsittelee negatiivisen elektronisen word of mouthin tutkimusta. Toinen luku käsittelee kuluttajien motiiveja negatiiviseen eWOMiin ryhtymiseksi sosiaalisessa mediassa. Kolmas luku käsittelee sosiaalisen median negatiivisen eWOMin muotoja. Neljäs luku käsittelee yritysten eri hallintakeinoja sosiaalisen median negatiivisen eWOMin eri vaiheissa suhteessa sen muotoon ja keskustelijoiden motiiveihin. Viidennessä luvussa esitellään tutkijan muodostama teoreettinen viitekehys. Viitekehys muodostuu merkittävistä aiemmasta aihetta käsittelevästä tutkimuksesta ja tieteellisistä löydöistä.

2.1 Negatiivisen elektronisen word of mouthin tutkimus ja määritelmä

Elektroninen word of mouth (*eWOM*) perustuu Arndtin (1967) nimeämään word of mouthin (*WOM*) ilmiöön. Tämä suusanallinen viestintä on yrityksille ilmaista kuluttajien välillä käytävää keskustelua yrityksestä, sen brändistä, tuotteista tai palveluista (Arndt 1967). WOM on yksi eniten kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttavista asioista (Arndt 1967, Daugherty & Hoffman 2013, Yang 2017). Litvinin, Goldsmithin ja Panin (2008) mukaan WOM on tärkein informaation lähde kuluttajien ostopäätösten taustalla. Dellarocas (2003) mukaan word of mouth on yksi ensimmäisistä tiedon välityksen muodoista. Internetin myötä tämä keskustelu on siirtynyt suurilta osin internetin sosiaalisiin medioihin (Parsons 2013).

Hennig-Thurau ym. (2004) ja Yang (2017) määrittelevät artikkeleissaan elektronisen word of mouthin internetissä tapahtuvaksi word of mouthiksi. Määritelmän mukaan se kattaa sisälleen kaiken kommunikaation, joka koskettaa yritystä, niiden tuotteita, palveluita tai brändiä, ja joka on tuotu internetin avulla muiden nähtäväksi (Hennig-Thurau ym. 2004). Litvin ym. (2008) määrittelee eWOMin kaikeksi kuluttajille osoitetuksi epämuodolliseksi keskusteluksi internetissä tai joka liittyy tuotteiden tai palveluiden kuvailuun tai myyntiin. Internet tuo tämän keskustelun kaikkien

kuluttajien nähtäväksi, ja he voivat käyttää verkkoalustoja mielipiteidensä ja arvioidensa jakamiseen muiden käyttäjien kanssa (Huete-Alcocer 2017, Yang 2017).

EWOM tyypillisesti suosittelee yritystä tai tarjoaa negatiivisia mielipiteitä sitä vastaan (Sen & Lerman 2007). Hennig-Thurau & Walsh (2003) mukaan nämä mielipidealustoilla ilmaistut kokemukset tai ajatukset vaikuttavat kuluttajan ostopäätösprosessiin. Kuluttajakäyttäytymistutkimuksen mukaan perinteinen WOM ja eWOM vaikuttaa kuluttajien asenteisiin, ostopäätöksiin, ostokäyttäytymiseen ja brändimielikuviin (Arndt 1967, Huete-Alcocer 2017). Lisäksi WOMia pidetään kaikkein luotettavimpana medianä (Cheung & Tadani 2012, Huete-Alcocer 2017). Kun keskustelu huonosta palvelukokemuksesta leviää välittömästi (Dellarocas 2003) myös ulkopuolisille keskustelua seuraaville kuluttajille (Hennig-Thurau ym. 2004), tämän keskustelun hallinta on välttämätöntä vahinkojen minimoimiseksi.

Arndtin (1967) tutkimus osoitti, että negatiivisella WOMilla on suurempi vaikutus kuluttajien brändin arvioihin kuin positiivisella. Samoin kuin WOMilla, myös eWOMilla on nähty sama vaikutus. Lisäksi eWOMin vaikutus ostopäätöksiin on voimakkaampi negatiivisella eWOMilla kuin positiivisella (Sen & Lerman 2007, Sparks & Browning 2011). Aiemmat tutkimukset ovat myös osoittaneet, että kuluttajat kiinnittävät enemmän huomiota negatiiviseen kuin positiiviseen eWOMiin (Cheung & Tadani 2012).

Kuluttajat luottavat tyypillisesti negatiiviseen eWOMiin niin palveluista kuin tuotteista. Tästä syystä palveluita tarjoavat yritykset, kuten hotellit, kärsivät negatiivisesta eWOMista eniten. Tämä johtuu tiedon puutteesta aiheutuvasta epävarmuudesta kuluttajille. (Nam, Baker, Ahmad & Goo 2020.) Hyödykkeiden kohdalla negatiivisen eWOMin vaikutus on suurempi kulutushyödykkeiden kuin vain hedonisiin tarpeisiin ostettujen hyödykkeiden kohdalla (Sen & Lerman 2007). Yleisesti ajatellaan, että negatiivista WOMia syntyy eri tasoisen tyytymättömyyden tuloksena. Kuluttajat palveluvirheen kohdatessaan joko peräävät yritykseltä hyvitystä, ryhtyvät negatiiviseen eWOMiin tai lopettavat tuotteen tai palvelun käytön riippuen tyytymättömyytensä tasosta. (Nam ym. 2020.)

2.2 Negatiivisen eWOMin motiivit sosiaalisessa mediassa

Parempi ymmärrys sosiaalisen median käyttäjien motiiveista eWOMin levittämiseksi auttaa yrityksiä hallinnoimaan mainettaan. Lisäksi se helpottaa viesteihin vastaamista sosiaalisen median alustoilla ja markkinointistrategioissa yleisesti. (Whiting ym. 2019.) Alla olevassa taulukossa on esitetty sosiaalisen median negatiivisen eWOMien motiivien aiempaa tutkimusta. Taulukossa esitettyihin motiiveihin syvennyttään seuraavissa alaluvuissa.

Taulukko 1: Sosiaalisen media negatiivisen eWOMin motiivien tutkimus

Tutkija(t)	Motiivi
Sundaram ym. (1998), Hennig-Thurau ym. (2004), Blackwell ym. (2006)	Altruismi
Lovelock & Wright (1999), Hennig-Thurau ym. (2004), Bateson & Hoffman (2008)	Ratkaisun hakeminen
Sundaram ym. (1998), Hennig-Thurau ym. (2004)	Negatiivisten tunteiden ilmaisu
Sundaram ym. (1998), Hennig-Thurau ym. (2004), Ward & Ostrom (2006)	Kosto
Whiting ym. (2019)	Kuulluksi tulemisen tarve
Sundaram ym. (1998), Whiting ym. (2019)	Muutosten aikaansaamisessa auttaminen

2.2.1 Altruismi

Yksi negatiivisen WOMin motiivi on *altruismi* (Sundaram, Mitra & Webster 1998, Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh & Gremler 2004). Kuluttajat, jotka jakavat sosiaalisessa mediassa negatiivisia kokemuksiaan brändistä, voivat tehdä sen halusta auttaa toisia kuluttajia. He toivovat, etteivät muut joutuisi kokemaan samaa kokemusta tai tekisi samaa ostosta. (Hennig-Thurau ym. 2004.) Tätä motiivia negatiiviselle WOMille on tutkinut muun muassa Blackwell, Miniard & Engel (1993), Sundaram ym. (1998) ja Hennig-Thurau ym. (2004). Blackwell ym. (1993) ja Hennig-Thurau ym. (2004) nimitti motiivia *huoleksi muista*. Altruismi-nimen motiiville antoi Whiting, Williams ja Hair (2019). Sundaramin ym. (1998) tutkimukseen vastaajista 23 prosenttia kertoi negatiivisen WOMin syykseen tarpeen auttaa muita ja varoittaa heitä tietyn toimen negatiivisista seuraamuksista.

2.2.2 Ratkaisun hakeminen

Aiemman eWOM-tutkimuksen mukaan *ratkaisun hakeminen* on yksi negatiivisen eWOMin motiivi (Lovelock & Wright 1999, Hennig-Thurau ym. 2004, Bateson & Hoffman 2008). Ratkaisun hakeminen tarkoittaa sosiaalisen median julkaisuja, joiden toivotaan ratkaisevan jokin ongelma tai kysymys (Whiting ym. 2019). Hennig-Thuraun ym. (2004) mukaan kuluttajat julkaisevat verkkosivustoilla siinä toivossa, että yritysten sivustovastaava pyrkisi aktiivisesti auttamaan heitä heidän ongelmansa ratkaisussa. Batesonin ja Hoffmanin (2011) mukaan kuluttajat valittavat, jotta ei-toivottu tila ratkeaisi. Whiting ym. (2019) on nimennyt tämän motiivin ratkaisun hakemiseksi (*resolution seeking*) Hennig-Thuraun ym. (2004) määritelmän pohjalta. Hennig-Thuraun ym. (2004) mukaan motiivi perustuu alustojen moderointi- tai hallinnointihyötyyn, joka helpottaa yksilöiden valittamista ja avun etsimistä.

2.2.3 Negatiivisten tunteiden ilmaisu

Kolmas negatiivisen eWOMin motiivi tulee ihmisten tarpeesta ilmaista negatiivisia tunteita (Hennig-Thurau ym. 2004). Tämä *negatiivisten tunteiden ilmaisu* auttaa Sundaramin ym. (1998) mukaan vähentämään turhautumista ja ahdistusta. Kun kuluttaja kohtaa negatiivisen tai epätydyttävän tilanteen tai kokemuksen, he pyrkivät palauttamaan *homeostaattisen* tasapainon julkaisemalla organisaatiolle tunteensa tilanteesta tai tapahtumasta (Whiting ym. 2019).

2.2.4 Kosto

Sundaram ym. (1998) määritteli koston negatiivisen eWOMin motiiviksi. Kostoksi määritellään kostotoimet yritystä kohtaan negatiivisen kokemuksen jälkeen (Sundaram ym. 1998). Koska kuluttajat ovat tietoisia valituksen potentiaalisesti laajasta yleisöstä, verkkovalitus toimii usein tarkoituksenmukaisena keinona vahingoittaa yritystä (Hennig-Thurau ym. 2004, Ward & Ostrom 2006). Toisin kuin altruismissa, koston tavoitteena on vahingoittaa yritystä eikä auttaa toisia kuluttajia (Whiting ym. 2019). Hennig-Thurau ym. (2004) ryhmitteli koston ja negatiivisten tunteiden ilmaisun samaan kategoriaan, sillä myös kostamalla kuluttaja pyrkii tasoittamaan tilanteen jakamalla huonon kokemuksensa yrityksestä (Hennig-Thurau

ym. 2004). Whiting ym. (2019) kuitenkin erottaa nämä kaksi toisistaan, sillä näiden motiivit eroavat toisistaan. Negatiivisen tunteiden ilmaisu perustuu heidän mukaansa ihmisen tarpeisiin ilmaista omia tunteitaan, kun motiivina kustotoimille yritystä kohtaan on koston itseisarvo. Sundaramin ym. (1998) tutkimuksen mukaan 36 prosenttia kuluttajista jakaa negatiivista WOMia, jonka tarkoituksena on ehkäistä muita kuluttajia suosimasta kyseistä yritystä.

2.2.5 Kuulluksi tulemisen tarve

Kuluttajan kuulluksi tulemisen tarve on Whitingin ym. (2019) tutkimuksessa esiin tullut motiivi. Tämä motiivi tarkoittaa tarvetta tai toivetta siitä, että organisaatio kuuntelee ja käsittelee negatiivista WOMia. Kuluttajat toivovat, että kuuntelemisen lisäksi yritykset pyrkivät ymmärtämään heitä. Jakamalla negatiivista eWOMia sosiaalisessa mediassa, osa tutkimuksen vastaajista koki, että heidän mielipiteillään oli täten merkitystä. (Whiting ym. 2019.)

2.2.6 Muutosten aikaansaamisessa auttaminen

Viimeinen negatiivisen eWOMin motiivi on *muutosten aikaansaamisessa auttaminen*. Whitingin ym (2019) mukaan sosiaalisen median käyttäjät julkaisevat palautetta ja ehdotuksia auttaakseen organisaatioita muutoksissa. Sundaram ym. (1998) on tunnistanut tämän ilmiön positiivisena eWOMina, mutta Whitingin ym. (2019) mukaan julkaisujen sisältö voi olla myös negatiivista. Vaikkakin kuluttaja julkaisee negatiivista eWOMia yrityksestä, motiivina voi toimia toive siitä, että tämä negatiivinen eWOM auttaa yritystä tekemään muutoksen. Whitingin ym. (2019) tutkimuksessa 36 prosenttia vastaajista, jotka olivat julkaisseet tämän motivoimaa negatiivista eWOMia, aikoivat jatkaa kohdeyrityksen palvelujen käyttämistä.

2.3 Negatiivisen eWOMin muodot sosiaalisessa mediassa

Kuluttajat viestivät negatiivisista kokemuksistaan eri tavoin sosiaalisessa mediassa. Osa tavoista on yrityksen maineenhallinnan kannalta parempia kuin toiset. Eri muodot eivät ole riippumattomia toisistaan. Jokin muoto voi muuttua toiseksi riippuen yrityksen valitsemasta hallintatavasta. Jos negatiivisen eWOMin hallinnassa

epäonnistutaan, voi eWOM muuttaa muotoaan yritykselle vielä haitallisemmaksi. Yritysten tulisi siis ymmärtää sosiaalisen median negatiivisen eWOMin valitusten ja kriisien syyt, jotta tilanne ei pahene alkuperäisen palveluvirheen jälkeen toisella palveluvirheellä. (Grégoire, Salle & Tripp 2015.) Alla olevassa taulukossa on esitetty sosiaalisen median negatiivisen eWOMin esiintymismuotojen tutkimusta. Taulukossa esitetyt esiintymismuotoja käsitellään seuraavissa alaluvuissa.

Taulukko 2: Sosiaalisen median negatiivisen eWOMin esiintymismuotojen tutkimus

Tutkija(t)	Esiintymismuodot
Van Noort & Willemsen (2011), Grégoire ym. (2015)	Suora valitus
Grégoire ym. (2015)	Epäsuoravalitus
Grégoire ym. (2015)	Valitus kolmannelle osapuolelle
Sundaram ym. (1998), Hennig-Thurau ym. (2004), Ward & Ostrom (2006), Joireman ym. (2013), Grégoire ym (2015)	Kostotoimet
Grégoire & Fisher (2008)	Uskollisen asiakkaan kosto
Kimmel & Audrain-Pontevia (2010)	Liiketoimintahuhut
Pfefferin ym. (2014)	Verkkomyrsky
Grégoire ym. (2015)	Hyväksikäyttö

2.3.1 Suora valitus

Suoraan käydyssä keskustelussa yrityksen kanssa kuluttajat ottavat yritykseen yhteyttä esimerkiksi Facebookin tai Twitterin kautta, ja pyrkivät rakentavasti pyytämään ratkaisua johonkin ongelmaan. Tyypillisiä ongelmia on palvelun viat, tuotteiden vaihdot, korvaukset ja hyvitykset. (Grégoire ym. 2015.) Tämän tyyppistä keskustelua on ollut kuluttajien ja yritysten välillä aina. Suora valitus on tyypillisesti asiakasvalituksen ensimmäinen muoto. (Singh 2018.) Sosiaalisten medioiden myötä suorat valitukset ovat osittain siirtyneet sosiaalisiin medioihin. Monet yritykset ovat kehittäneet käytäntöjä tämän tyyppisiin ”julkisiin yksityisiin” valituksiin. Esimerkiksi Discount Car Rental pyrkii vastaamaan tunnin sisällä valituksesta pahoittelemalla negatiivista kokemusta ja tarjoamalla apua. (Grégoire ym. 2015.)

Vaikkakin valitus tehdään suoraan yritykselle, negatiivista eWOMia ei luoda vain kahdenvälistä keskustelua ajatellen. Yritys voidaan kutsua vastaamaan negatiiviseen eWOMiin myös heidän omien sosiaalisen median kanavien ulkopuolelle. (Van Noort & Willemsen 2011.)

2.3.2 Epäsuora valitus

Osa asiakkaista luo epäonnistuneen palvelukokemuksen jälkeen negatiivista eWOMia suoraan sosiaaliseen mediaan pyrkimättä ratkaisemaan ongelmaa kohdeyrityksen kanssa. On mahdollista, että asiakasta motivoi kosto ratkaisun etsimisen sijaan, jos he eivät ole valmiita tarjoamaan yritykselle mahdollisuutta paikata vahinkoa. Tilanne, jossa negatiivinen EWOM jaetaan suoraan verkostoihin, on yritykselle haastavampi kuin suora valitus. (Grégoire ym. 2015.) Koska yrityksiin ei oteta suoraan yhteyttä, on valituksia vaikeampi tunnistaa, ja vastuu yhteydenotosta tyytymättömään asiakkaaseen siirtyy yritykselle (Van Noort & Willemsen 2011).

Huonot kokemukset on helpompi jakaa tehokkaammin sosiaalisten medioiden verkostojen kautta kuin ennen, ja leviää huono kokemus laajemmin myös toisille potentiaalisille asiakkaille. Haastavaa näissä epäsuorissa valituksissa on se, että yritykselle ei ole välttämättä annettu mahdollisuutta korjata palveluvirhettään. Tässä tilanteessa yrityksellä ei myöskään ole hallintaa tilanteesta tai käydyn kommunikaation sisällöstä. (Grégoire ym. 2015.)

2.3.3 Valitus kolmannelle osapuolelle

Jos yritys epäonnistuu ratkaisemaan palveluvirheen, kuluttaja voi tehdä valituksen kolmannelle osapuolelle (Grégoire ym. 2015). Riskit ovat suuremmat tällaisessa tilanteessa, jossa alkuperäisen palveluvirheen jälkeen yritys tekee toisen palveluvirheen, ja epäonnistuu asiakkaan ongelman ratkaisussa (Grégoire, Tripp & Legoux 2009).

Jos kuluttaja kokee, ettei pysty ratkaisemaan tilannetta itse, he etsivät apua ulkopuolelta. Verkossa on kuluttajille korvausmenettelyihin tarkoitettuja palveluita, joiden palveluita kuluttaja voi hyödyntää. Tämä tilanne ei kuitenkaan ole yritykselle

se kaikkein vahingollisin, sillä kuluttajan negatiivisen EWOMin motiivina toimii ratkaisun hakeminen eikä kosto. Ratkaisu kolmansien osapuolien kautta on yritykselle kuitenkin vähemmän haitallinen kuin viraaliksi lähtenyt EWOM (Grégoire ym. 2015.)

2.3.4 Kostotoimet

Suurimmat uhkakuvat yrityksille liittyy koston motivoimiin kostotoimiin. Jos jokin on ensin mennyt pieleen asiakkaan palvelukokemuksessa aiheuttaen palveluvirheen, jonka jälkeen myös valituksen käsittely koetaan epäonnistuneen, asiakas voi pyrkiä tuottamaan negatiivista word of mouthia kostoksi (Sundaram ym. 1998, Grégoire ym. 2015.) Tämä negatiivinen eWOM voi olla esimerkiksi kuluttajan itsetuottamaa sisältöä YouTubeen tai Instagramiin. Sisällöllä on pahantahtoinen motiivi, jonka tavoitteena on rankaista ja aiheuttaa ongelmia yritykselle. Tämän tyyppisen sisällön tavoitteena on *viraaliuus*, ja sisältö onkin usein humoristista tai nokkelaa. Yrityksille tämä tuottaa suuren uhkakuvan, ja tavoitteena olisi pyrkiä ennaltaehkäisemään tilanne. (Grégoire ym. 2015.)

Yrityksen on vaikea toipua tämän tyyppisistä valituksista, sillä viraaliuuden saavutettua yrityksen motiiveja tullaan kyseenalaistamaan. Koska yritys epäonnistui ratkaisemaan asiakkaan ongelma useamman kerran, julkinen mielipide voi olla, että yritys toimii vain pelastaakseen kasvonsa. (Joireman ym. 2013.)

2.3.5 Uskollisen asiakkaan kosto

Joskus myös uskollinen asiakas voi pyrkiä vahingoittamaan yritystä. Asiakas kokee voimakkaasti, että hänet on petetty asiakassuhteessa. Mitä uskollisempi asiakas on, sitä voimakkaammin pettäminen koetaan. Tyypillisesti voimakas asiakassuhde suojaa palveluvirheiden aiheuttamilta haitoilta asiakassuhteeseen. Kuitenkin, jos oikeudenmukaisuuden normit ylitetään, uskollisuus kääntyy yritystä vastaan vahinkojen hallinnassa. (Grégoire & Fisher 2008.)

Keinoja koston ohjaukseen ohjaa tarve palauttaa oikeudenmukaisuus keinolla millä hyvänsä. Keinoja on esimerkiksi asiakasrajapinnan työntekijöiden haukkuminen, medioille

valittaminen negatiivisen julkisuuden toivossa, nettiblogien luonti tai negatiiviseen WOMiin osallistuminen. Asiakas voi kokea, että nettikosto on ainut jäljellä oleva tapa saada oikeutta. (Grégoire & Fisher 2008.)

2.3.6 Liiketoimintahuhut

Kimmel & Audrain-Pontevia (2010) määrittää *liiketoimintahuhut* syytöksillä värittyneeksi julkiseksi keskusteluksi sekä toisarvoisten tai varmistamattomien todisteiden synnyttämäksi keskusteluksi, joka heijastaa kuluttajien olettamuksia ja epäilyjä yrityksestä. Yhdistävä tekijä liiketoimintahuhuissa on, että viestin oikeellisuus on kyseenalainen. Laajalle levinnyttä valheellista kertomusta voidaan pitää myös liiketoimintahuhuna, jos tiedosta huolimatta osa vastaanottajista uskoo siihen. (Kimmel & Audrain-Pontevia 2010.)

Liiketoimintahuhuja on jatkuvasti liikkeellä, ja nämä ovat suurimmaksi osaksi negatiivisia. Ne keskittyvät pitkälti asiakkaiden, median ja muiden sidosryhmien huolenaiheisiin. Huhut laskevat asiakkaiden luottamusta, laskevat työntekijämoraalia ja lisäävät työntekijöiden kokemaa stressiä. (Kimmel & Audrain-Pontevia 2010.)

Ensimmäinen motiivi liiketoimintahuhuille muodostuu Kimmelin ja Audrain-Pontevian (2010) mukaan kuluttajien tarpeesta tietää, mitä eri tilanteissa tapahtuu ja miksi. Tässä tutkimuksessa aiemmin määritelty Whitingin ym. (2019) nimeämä *ratkaisun hakeminen* sopii tähän määritelmään. Toinen motiivi syntyy kuluttajien kokemasta pelosta, joka synnyttää huhuja. Kuluttajilla on tarve lieventää heidän kokemaansa ahdistusta ja huolta liiketoimintahuhujen kautta. (Kimmel & Audrain-Pontevia 2010.) Tämä sopii ihmisten tarpeeseen luoda negatiivista eWOMia vähentääkseen omaa turhautumista ja ahdistusta (Sundaram ym. 1998). Näiden *negatiivisten tunteiden ilmaisujen* avulla kuluttaja pyrkii palauttamaan homeostaattisen tasapainon negatiivisen tai epätydyttävän tilanteen tai kokemuksen jälkeen (Whiting ym. 2019).

2.3.7 Verkkomyrskyt

Yritykset ovat keskittäneet markkinointiviestintäresurssejaan sosiaalisiin medioihin, koska word of mouth leviää niissä tehokkaasti. Yritysten viestien lisäksi myös sosiaalisen median käyttäjien negatiiviset keskustelut leviävät nopeasti, ja voivat synnyttää skandaaleja jopa muutamassa tunnissa. (Pfeffer ym. 2014.) Nämä Pfefferin ym. (2014) nimeämät *verkkomyrskyt* aiheuttavat uudenlaisia haasteita markkinointiviestinnälle.

Pfeffer ym. (2014) määrittelee *verkkomyrskyt* usean negatiivisen viestin yhtäkkiseksi julkaisuksi sosiaalisissa medioissa, joissa kritisoidaan ihmistä, yritystä tai ryhmää. Usein tämän tyyppisissä viesteissä ilmaistaan tuhtumusta ilman spesifisiä kritiikin kohteita. Lähteenä voi toimia vahvistettujen tapahtumien lisäksi vahvistamattomat huhut. Määritelmällisesti verkkomyrskyt muistuttavat Kimmelin ja Audrain-Pontevian (2010) määrittämiä *liiketoimintahuhuja*, mutta suurin ero on eWOMin muotojen aggressiivisuudessa. Vaikkakin verkkomyrskyt alkujaan perustuvat tosiasialliselle asiakaskritiikille, ne kehittyvät edetessään muotoon, jossa eWOMin sisällöstä tulee loukkaavaa ja provosoivaa, ja alkuperäisen kritiikin sisältö ja argumentit muuttuvat merkityksettömiksi. EWOM on lopulta pääsääntöisesti voimakastunteisia mielipiteitä, joilla pyritään vaikuttamaan muihin verkoston jäseniin. (Pfeffer ym. 2014.)

Keskeinen piirre verkkomyrskyille on, että EWOM koostuu pääsääntöisesti mielipiteistä – ei tosiasioista, ja keskustelu on täten voimakastunteista. Sosiaalisissa medioissa verkkomyrskyt uhkaavatkin yritysten brändinrakentamista. Yhtäkkinen verkkomyrsky voi aiheuttaa merkittävää vahinkoa yrityksen maineelle. Tällä tavoin verkkomyrskyjen negatiivinen eWOM toimii kuin epäsuorana kilpailuna yrityksille. (Pfeffer ym. 2014.)

Delgado-Ballesterin, López-Lópezin, ja Bernal-Palazónin (2019) tutkimuksessa sosiaalisen median käyttäjien motiivi osallistua verkkomyrskyyn oli *negatiivisten tunteiden ilmaisu ja muutosten aikaansaamisessa auttaminen*. EWOMia motivoi vihaisuus ja tyytymättömyys brändiin, joka aiheutti osallistujissa vaistomaisen ja automaattisen kriittisen vastauksen. Isossa osassa verkkomyrskyyn osallistuvista

viesteissä oli myös ohjeita ja suosituksia brändille, jotta he voisivat vastata tyytymättömien käyttäjien tarpeisiin ja pelastaa brändisuhteen. (Delgado-Ballesterin, López-Lópezin, ja Bernal-Palazónin 2019.)

2.3.8 Hyväksikäyttö

Jos asiakkaan valitus muuttuu viraaliksi, myös toiset yritykset tai kilpailijat saattavat pyrkiä hyötymään tilanteesta. Tämä *hyväksikäyttö* on yrityksen kannalta huonoin mahdollinen tilanne ja haastavin julkinen kriisi. Jos yritys epäonnistuu huomioimaan tai korvaamaan asiakkaan kokeman palveluvirheen, muille yrityksille tarjoutuu mahdollisuus käyttää tilanne hyödyksi. (Grégoire ym. 2015.)

2.4 Sosiaalisen median negatiivisen eWOMin hallintakeinot

Asiakkaiden valituksia ei voi välttää. Tämän vuoksi yrityksillä tulee olla prosessi, jonka mukaan valituksia käsitellään. Tällä prosessilla pyritään saamaan tyytymättömistä asiakkaista tyytyväisiä. Asiakkaat olettavat, että yritykset vastaavat heidän valituksiinsa ja ratkaisevat heidän ongelmiaan. Jos tässä epäonnistutaan, asiakkaat saattavat levittää negatiivista kokemustaan myös toisille asiakkaille, ja yrityksen maine voi olla vaarassa. Jos yritys onnistuu täyttämään asiakkaan odotukset, hän ei kerro negatiivisesta kokemuksestaan muille yhtä todennäköisesti. (Ang & Buttle 2012.)

Sosiaalinen media on ottanut perinteisten tapojen roolin asiakasvalituksissa. Perinteisiä tapoja on asiakaspalveluun soitto, nettilomakkeen täyttö tai valituksen postitus. Asiakkaat odottavat vastausta myös sosiaalisen median kautta. (Bacile, Hoffacker & White 2014.) Negatiivisia sosiaalisen median viestejä ei tule sensuroida. Valitukset tulee ottaa vakavasti, ja ongelmiin pitää vastata. Asiaankuuluvilla vastauksilla pyritään ylläpitämään hyviä julkisia suhteita, ja vakuutetaan asiakkaat siitä, että heitä kuunnellaan. Negatiivisen eWOMin huomiotta jättäminen viestii nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille, että yritystä ei kiinnosta heidän mielipiteensä. (Dekay 2012.)

Valitut hallintakeinot riippuvat myös siitä, missä sävyssä negatiivisia kokemuksia yrityksestä käsitellään sosiaalisissa medioissa. Se, minkälaisia hallintakeinoja yrityksen tulee käyttää, riippuu keskustelun muodosta ja motiivista. Eri muotoiset keskustelut eivät ole toisistaan täysin erillisiä ilmiöitä, sillä negatiivinen eWOM voi kehittyessään muuttaa muotoaan joko huonompaan tai parempaan. (Grégoire ym. 2015.) Näin ollen negatiivinen eWOM sosiaalisessa mediassa tarjoaa myös mahdollisuuden tehdä palveluvirheen korjaus, mutta yritykset jättävät tämän mahdollisuuden usein huomiotta sivuuttamalla tai poistamalla negatiivista keskustelua. (Dekay 2012.)

Sosiaalisen median negatiivisen eWOM hallinnassa tärkeää on sekä *reaktiiviset* että *proaktiiviset* hallintakeinot, kun pyritään saavuttamaan markkinointitavoitteita. Molempien strategioiden vaikuttavuutta ja tehokkuutta tulisi kuitenkin testata yrityksissä tapauskohtaisesti. (Malthouse 2007.) Reaktiiviset hallintakeinot vastaavat negatiiviseen eWOMiin vasta kun sitä esiintyy. Proaktiiviset pyrkivät ottamaan ennakoivan lähtökohdan negatiivisen EWOMin hallitsemiseksi. (Van Noort & Willemsen 2011.)

2.4.1 Proaktiiviset hallintakeinot

Proaktiiviset hallintakeinot ovat hallintakeinoja, joilla yritys ottaa ennakoivan lähtökohdan negatiiviseen eWOMiin hallitsemiseksi ja vastaa pyytämättä mahdolliseen negatiiviseen eWOMiin. Mahdollistaakseen proaktiiviset hallintakeinot, yritysten tulee seurata niitä verkkoalustoja, joissa yrityksestä todennäköisimmin keskustellaan. Seuraamalla näitä alustoja yritysten on mahdollista tehdä korjaavia toimenpiteitä ja pyrkiä dialogimuotoiseen keskusteluun asiakkaan kanssa, kun negatiivista eWOMia esiintyy. (Van Noort & Willemsen 2011.)

Yrityksen tulee monitoroida sosiaalisen median kanavia huomatakseen negatiivisen word of mouthin ilmeneminen, ja missä muodossa se esiintyy (Grégoire ym. 2015). Van Laerin ja de Ruyterin (2010) tutkimuksessa tunnistettiin sosiaalisen median monitoroinnin tärkeys brändille haitallisten viestin tunnistamiseksi. Viestien tunnistamisen jälkeen viesteihin tulee vastata, sillä vastaamatta jättäminen on haitallista yritykselle. Tutkimuksessa huomattiin, että on parempi, että

palveluvirheestä vastaava henkilö vastaa viestiin, kuin yrityksen edustaja. (Van Laer & de Ruyter 2010.)

Yrityksen työntekijöitä tulee kouluttaa, jotta he oppivat miellyttämään ärtynyttä asiakasta. Tämä onnistuu vastaamalla oikeanlaisella viestillä asiakkaan negatiiviseen eWOMiin. Viestissä tulee ottaa huomioon sekä viestin sisältö että muoto. Jos koetaan, että negatiivisen viestin lähettäjä voi tuntea empatiaa yritystä kohtaan, kertomuksellinen anteeksipyyntö toimii tehokkaimmin. Jos taas asiakas ei tunne empatiaa yritystä kohtaan, analyttinen virheet kieltävä vastaus toimi tehokkaimmin van Laerin ja de Ruyterin (2010) tutkimuksessa. Yhdistelmä molempia tyylejä, riippuen tapauksesta, on tehokkain strategia, jotta vältetään asiakkaan menetys. (Van Laer & de Ruyter 2010.)

Lisäksi hallintakeinoa valitessa tulee tunnistaa keskustelun sävy, jotta valitut toimenpiteet toimivat (Grégoire ym. 2015). Yrityksen tulee antaa myös riittävät taloudelliset ja henkilöresurssit tilanteiden seurantaan ja hallintaan (Van Laer & de Ruyter 2010, Grégoire ym. 2015). Henkilöt, jotka vastaavat sosiaalisen median keskusteluista, tulee tuntea käytetyn alustan keskustelun normit. Usein keskusteluista sävyttää epämuodollisuus, huumori, sarkasmi, pilkka ja alustalle ominainen sanasto. (Grégoire ym. 2015.)

2.4.2 Suoran valituksen hallintakeinot

Ennen sosiaalista mediaa valitukset esitettiin kahden kesken yrityksen ja asiakkaan välillä. Tämä tarjosikin yrityksille parempaa hallintaa käytetyistä hallintastrategioista. (Hong & Lee 2005.) Nykyisin tilanne on toinen, sillä valitukset leviävät internetissä useiden muiden ihmisten nähtäviksi negatiivisen eWOMin muodossa (Ward & Ostrom 2006).

Suorassa valituksessa yrityksen tulisi keskittyä ongelman korjaamiseen ja hyvittämiseen, jotta palvelukokemus ei epäonnistu toistamiseen. Tässä tilanteessa tosiasiallista vahinkoa yritykselle ei ole vielä tapahtunut, ja suora valitus tarjoaa mahdollisuuden tarjota ylivertaista palvelua. Jotta negatiivinen eWOM ei muuta muotoaan, vastauksen ajoitus on tärkeä. (Grégoire ym. 2015.) Yrityksen pitäisikin

pyrkii vastaamaan ja korjaamaan tilanne mahdollisimman nopeasti (Grégoire ym. 2015). Vastauksen ei kuitenkaan tulisi ottaa kantaa itse negatiivisen eWOMin lähteeseen, ennen kuin oikeanlainen vastaus tilanteeseen on muodostettu ja tilanne ymmärretään täysin. (Tybout & Roehm 2009). Tilanteessa vastaamatta jättäminen tai viestin poistaminen voi eskaloida tilanteen katastrofaaliseksi (Van Laer & de Ruyter 2010, Grégoire ym. 2015) ja vääränlainen vastaus voi huonontaa yrityksen tilannetta (Tybout & Roehm 2009).

Ongelman luonteesta, monimutkaisuudesta ja vakavuudesta riippuen yritys voi käsitellä tilanteen julkisesti tai jatkaa yksityisesti valittajan kanssa. Monimutkaisen tai vakavan ongelman kanssa on suositeltavaa jatkaa yksityisesti. Tässäkin tilanteessa on tärkeää huomioida tilanne myös julkisesti, kuten: ”Pahoittelemme aiheutunutta vaivaa. Lähetätkö yksityisviestin, niin ratkaisemme ongelman.” Keskustelu voi olla poukkoilevaa ja tunnelautunutta, joka julkisesti käsiteltynä voi ärsyttää keskustelun seuraajia. Tilanteen ratkettua yritys voi ilmoittaa yhteisölle viestiketjussa ongelman ratkenneen. (Grégoire ym. 2015.)

2.4.3 Epäsuoran valituksen hallintakeinot

Osa asiakkaista ei ota yhteyttä suoraan yritykseen, vaan purkaa epäonnistuneen palvelukokemuksen sosiaalisiin medioihin useiden luettavaksi. Tämä negatiivinen word of mouth on todennäköisimmin koston motivoimaa, jos asiakkaalla ei ole kiinnostusta korvauksiin. (Grégoire ym. 2015.) Yrityksen tulee pyrkiä kontaktoimaan pettynyt asiakas itse (van Noort & Willemsen 2011). Jotta negatiivinen eWOM huomataan, tulee yrityksen käyttää sosiaalisen median kanavien monitorointijärjestelmiä. Näiden avulla erinäinen keskustelu yrityksestä voidaan tunnistaa nopeasti ja tyytymättömät asiakkaat identifioida. (Grégoire ym. 2015.)

Yritys voi osoittaa välittävänsä ja kommunikoida proaktiivista pätevyyttään. Kuten suorassa lähestymisessä, yritys voi osoittaa julkisesti huomanneensa tilanteen ja kutsua tyytymätön asiakas yksityiseen keskusteluun. Aloitteessa voi huomioida, ettei yritys ollut tietoinen tilanteesta, joka osoittaa hyvää tahtoa ja aikomuksia. (Grégoire ym. 2015.) Yrityksen tietämättömyys tilanteesta on hyvä osoittaa, jottei asiakkaille tai ulkopuolisille osapuolille jää kuva huonoista aikomuksista (Joireman ym. 2013).

Ongelmanratkaisuyritysten jälkeen yrityksen on hyvä kommunikoida lopputulema sosiaaliseen mediaan, riippumatta siitä, oliko se positiivinen vai negatiivinen. Yrityksen ei aina tule taipua asiakkaan vaatimuksiin etenkään, jos ne ovat kohtuuttomia tai sävy vaatimuksille on herjaava. Tässä sosiaalisten medioiden yhteisöt toimivat *verkkovalamiehistönä*, ja toisinaan ottavat myös yrityksen puolen, jos vaatimukset ovat kohtuuttomia. (Grégoire ym. 2015.) Lisäksi, jos syytökset ovat väärä, tulee yrityksen kieltää ne voimakkaasti. Syytöksiä ei tule kuitenkaan kiistää proaktiivisesti, jotta viestit eivät käänny itseään vastaan, ja yritystä aleta epäillä juuri siitä asiasta, joka on kiistetty. (Tybout & Roehm 2009.)

2.4.4 Kolmannen osapuolen hallintakeinot

Useiden epäonnistuneiden palvelukokemusten jälkeen asiakas voi yhä jatkaa hyvityspyrkimyksiään. Tällöin kyseeseen voi tulla kolmannen osapuolen valitussivustot. Yrityksen kannattaa tehdä yhteistyötä näiden kolmansien osapuolten kanssa, sillä he joutuisivat joka tapauksessa kohtaamaan nämä asiakkaat. Asiakas on osoittanut jo sinnikkyyttä hyvityksen hakupyrkimyksissään ja on tuskin valmis luovuttamaan vaikei tätäkään kautta ratkaisua löytyisi. Lisäksi on todennäköistä, että asiakkaalla on perusteltu vaatimus, jos kolmas osapuoli on valmis heitä edustamaan. Myös ongelmien tulemista viraaliksi on syytä vältellä mahdollisimman pitkälle. Kolmannet osapuolet eivät lähtökohtaisesti ole myöskään korporaatioita vastaan, vaan pyrkivät toimimaan neutraaleina osapuolina. Tällöin yrityksellä on myös mahdollista tarjota vastaväite ja oma näkemyksensä asiakkaan väittämiin. On suositeltavaa, että kolmannen osapuolen tarjoamaan ehdotukseen suostutaan, sillä vajavainen ratkaisu on parempi kuin asiakkaiden hakema pahansuopa kosto verkossa. (Grégoire ym. 2015.)

2.4.5 Koston hallintakeinot

Useamman epäonnistuneen palvelukokemuksen jälkeen asiakas saattaa kokea olonsa raivostuneeksi, ja pyrkii hakemaan oikeutta koston kautta (Grégoire & Fisher 2008). Vaikkakin kaikki pahansuovat kostoyritykset eivät leviä sosiaalisissa verkostoissa ja täten onnistu, niissä piilee suuri viraaliuuden uhka. Koston levitessä viraalisti tilanteen hallinnasta tulee yritykselle erittäin vaikeaa ja negatiiviset vaikutukset

yritykseen ovat todennäköisiä. Tämän vuoksi paras tapa hallita näitä tilanteita on proaktiivinen ennakointi. (Grégoire ym. 2015.)

Ennakoinnin epäonnistuessa hallintakeinoista tulee reaktiivisia ja ne keskittyvät vahinkojen hallintaan (Van Noort & Willemsen 2012). Yrityksen pitää pyrkiä tunnistamaan uhka sosiaalisen median monitorointinsa kautta mahdollisimman nopeasti ja ilmaista julkisesti, että tilannetta käsitellään. Ensimmäiseksi yrityksen tulee ottaa valituksen tekijään yksityisesti yhteyttä ja pyrittävä kohtuulliseen ratkaisuun. On kuitenkin todennäköistä, että valittajaa ei kiinnosta kompensatio enää tässä vaiheessa, vaikka se olisi avokätinen. Hyvityksen onnistumisesta huolimatta tilanteesta on tullut julkinen, joka vaatii yritykseltä lisää toimenpiteitä. Jotta yritys ei vaikuttaisi siltä, että tilanne ei sitä kiinnosta, yrityksen tulee ilmaista tämä julkisesti. Hyvitysyrityksen jälkeen yrityksen tulee arvioida tilanne ja viat, joiden vuoksi palvelukokemus epäonnistui useamman kerran ja pyrkiä korjaamaan ne. Lisäksi yrityksen tulee puhutella suurempaa yleisöä ja kuvailla ne toimet, joita on tehty. Yleisö olettaa, että virhettä ei ole korjattu, jos yritys ei siitä viesti ulospäin. Näissä tilanteissa on tärkeää, että kommunikaatio tapahtuu ylemmän johdon tasolta. (Grégoire ym. 2015.)

2.4.6 Uskollisen asiakkaan koston hallintakeinot

Jotta vältetään syvästi sitoutuneen asiakkaan muuttuminen vihamieheksi, yritysten tulee kehittää korvausmenettelyjä, jotka on suunniteltu erityisesti syvempiin asiakassuhteisiin. Yritykselle on tärkeää tunnistaa nämä asiakkaat, ja varmistaa, että kohdatut palveluepäonnistumiset korjataan tehokkaasti ja jo prosessin alkuvaiheessa. Näiden asiakkaiden tunnistaminen voi olla vaikeaa, sillä asiakkaat voivat kokea syvempää yhteyttä yritykseen kuin asiakassuhteen kesto tai kontaktien määrä antaa ymmärtää. Tämän vuoksi yritysten tulee kerätä dataa asiakkaiden kokemasta suhteen laadusta, eikä katsoa vain määrällisiä mittareita. (Grégoire & Fisher 2008.)

Yritysten tulee myös pyrkiä ymmärtämään, mitä asioita heidän asiakkaansa pitävät normaaleina asiakassuhteissa, ja tunnistaa tilanteet, joissa palveluvirheet poikkeavat näistä normeista. Niin kauan kun asiakas kokee, että palveluvirheiden

korjausmenettelyt ja asiakasviestintä on reilua ja oikeudenmukaista, he eivät koe tulleen petetyiksi. (Grégoire & Fisher 2008.)

2.4.7 Liiketoimintahuhujen hallintakeinot

Tehokkaimpina keinoina hallita liiketoimintahuhuja on Kimmelin & Audrain-Pontevian (2010) mukaan tarjota huhujen kohteena olevaa pyydettyä tietoa ja pyrkiä lisäämään luottamusta yritykseen. Koska koettu ahdistus on ratkaisevassa roolissa liiketoimintahuhujen synnyttäjänä, tehokkaat hallintakeinot kohdistuvat lieventämään tätä ahdistusta. Liiketoimintahuhujen hallintaan on suositeltavaa säilyttää avoimuus sidosryhmien kanssa, pitää keskusteluyhteydet avoimena, vastata nopeasti ja uskottavasti tietopyyntöihin sekä vahvistaa huhut, kun asianmukaista. (Kimmel & Audrain-Pontevia 2010.) Jos huhut on mahdollista todistaa vakuuttavasti vääriksi, tulee ne kieltää vahvasti (Tybout & Roehm 2009).

Huonoiten toimivat hallintakeinot vastakohtaisesti lisäävät ahdistusta, kuten vastahuhujen levittäminen. Yritykset, jotka käyttävät hallintakeinoja, joissa huhut jätetään huomiotta, mielletään negatiivisemmin kuin reagoivia yrityksiä. Tämän tyyppisiä hallintakeinoja on kommentoimatta oleminen ja liiketoimintahuhun huomiotta jättäminen. (Kimmel & Audrain-Pontevia 2010.)

2.4.8 Verkkomyrskyjen hallintakeinot

Verkkomyrskyjen hallitsemiseksi Pfeffer ym. (2014) suosittelee, että yritykset pyrkivät verkostoitumaan laajalti. Näiden verkostojen tulisi koostua useista erilaisista faniryhmistä ja kanavista, joita pitkin yritys voi käydä asiakkaiden kanssa suoraa keskustelua. Yrityksen etujen mukaista on, että yritys pyrkii proaktiivisesti luomaan useita *faniverkostoja* ja tunnistamaan verkostoissa luotettuja tiedonvälittäjiä, jotka voivat välittää uutisia yrityksestä. Yritysten tulisi myös etukäteen luoda varasuunnitelmia kriisien varalle, jotta kriisin sattuessa on mahdollista vastata yhtenäisesti eri sosiaalisia kanavia pitkin ja saada kokonaiskuva hallintaan. (Pfeffer ym. 2014.)

Verkkomyrskyn keskellä olevaa yritystä ei nähdä enää luotettavana viestijänä. Yritys tarvitsee tämän vuoksi *välikäsiä* viestintää varten. Yritysten tulee tämän vuoksi pyrkiä luomaan fanijoukkoja ennen kriisiin joutumista. Mainekriisin alkaessa yrityksen tulee säilyä rauhallisena ja pyrkiä välittömästi keskusteluun näiden uskollisten asiakasryhmiensä kanssa. Nämä asiakasryhmät voidaan aktivoida puolustamaan mielikuvaa yrityksestä ennen suurempia vahinkoja imagolle. (Pfeffer ym. 2014.)

Verkkomyrskyt syntyvät usein sosiaalisen median ja perinteisten medioiden yhteisvaikutuksesta. Tästä syystä sosiaalisen median markkinointiviestintä tulee kohdistaa myös perinteisen median toimittajiin, jotka tekevät uutisia sosiaalisen median ilmiöistä. (Pfeffer ym. 2014.)

2.4.9 Hyväksikäytön hallintakeinot

Yrityksen kannalta vaikeimpia tilanteita on, jos kilpailija pyrkii hyödyntämään viraaliksi lähtenyt epäonnistumista. Yrityksellä on tässä tilanteessa mahdollista pyrkiä hyödyntämään nokkeluuttaan ja huumoria, joilla vastahyökätä huonoa julkisuutta vastaan. Tärkeässä roolissa on ymmärtää valitun sosiaalisen median lainalaisuuksia. Yritys voi näyttää omaksuneensa epäonnistumisensa ja osoittaa ymmärtävänsä sosiaalisen median käyttäjien näkökulmaa. (Grégoire ym. 2015.)

2.4.10 Onnistunut hallinta ja jälkihallintakeinot

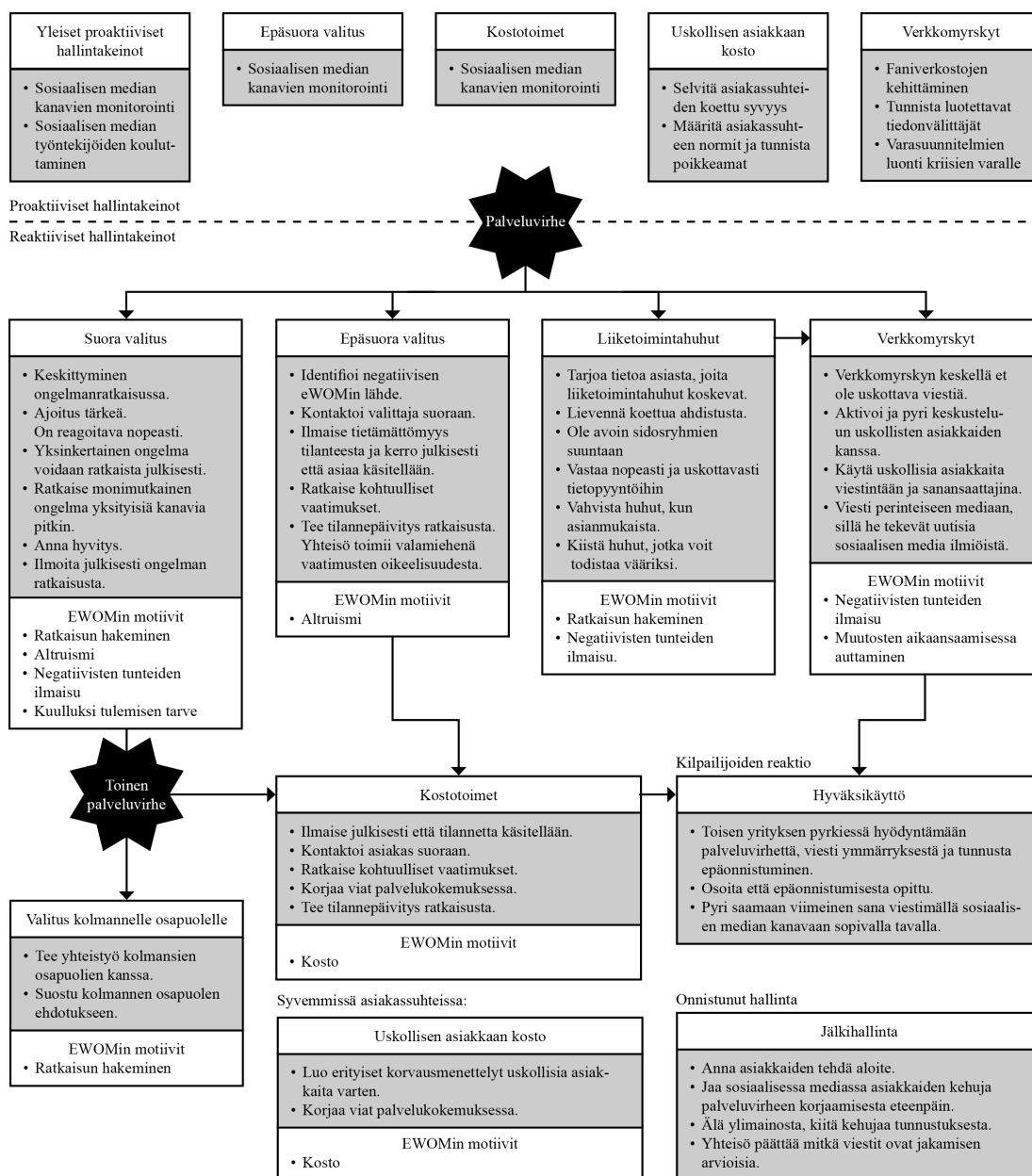
Yritysten onnistuessa palveluvirheen ratkaisussa, asiakkaalle voi jäädä vuorovaikutuksesta ja kokemuksesta positiivinen mielikuva. Sosiaalisen median negatiivisen eWOMin ratkaisu tarjoaakin yritykselle mahdollisuuden kääntää tilanne positiiviseksi. (Bacile ym. 2014.) Yritysten tulisi käyttää sosiaalisen median negatiivisen eWOMin ilmetessä tilanne mahdollisuutena tehdä palveluvirheen korjaus (Dekay 2012). Epäonnistuneen palvelukokemuksen nopea ja onnistunut ratkaisu voi johtaa positiiviseen word of mouthiin sosiaalisissa medioissa (Grégoire ym. 2015).

Tämä positiivinen julkisuus on erittäin hyödyllistä, ja yritys voi pyrkiä maksimoimaan hyödyn. Asiakkaiden julkaisemia yritystä mairittelevia viestejä voi jakaa eteenpäin omissa sosiaalisen median julkaisuissa tai artikkeleissa, joissa kiittää kehuja tunnustuksesta. On kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että onnistumistarinat eivät vaikuta epäaidoilta tai keksityiltä. Hyvä tapa on kiittää asiakasta, muttei ylimainostaa tarinaa. Yhteisö päättää, mitkä tarinat ovat jakamisen arvoisia. Jos verkoston jäsenet kokevat, että yritys pyrkii hallitsemaan positiivista julkisuutta, lopputulos voi kääntyä itseään vastaan. (Grégoire ym. 2015.)

Onnistunut ongelmanratkaisu voi johtaa siihen, että asiakas antaa anteeksi, jatkaa asiakassuhdetta yrityksen kanssa ja jopa jakaa positiivista kokemusta verkostoihinsa. Nämä kehuivat viestit luovat hyvää julkisuutta yrityksestä, ja siten valituksen kohtaamisella voi olla positiivisia vaikutuksia. (Grégoire ym. 2015.) Tämä positiiviseksi kääntynyt negatiivinen eWOM voi tuoda yritykselle jopa lisää asiakkaita, jos asiakasvalituksen tehnyt asiakas vaikuttuu palveluvirheen korjauksesta (Bacile ym. 2014).

2.5 Sosiaalisen median negatiivisen eWOMin hallinta asiakassuhteissa

Tämä luku esitteli aiempaa tutkimusta sosiaalisen median käyttäjien negatiivisen eWOMin motiiveista, sosiaalisen median eWOMin eri muodoista ja kokosi eri hallintakeinoja asiakassuhteisiin sosiaalisen median negatiivisille eWOMille. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (ks. kuvio 1) on muodostettu aiemman tutkimuksen ja kirjallisuudesta kootun synteesin pohjalta. Tämä viitekehys toimii perustana tutkimuksen empiiriselle osiolle.



Kuvio 1: Yrityksen sosiaalisen median negatiivisen eWOMin hallinnan prosessi

Teoreettinen viitekehys on muodostettu sosiaalisen median ja negatiivisen eWOMin hallinnan tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta. Suorakulmiot edustavat eri negatiivisen eWOMin muotoja sosiaalisessa mediassa. Suorakulmioissa harmaalla pohjalla on listattu eri hallintatoimia koskien kyseistä negatiivisen eWOMin muotoa. Suorakulmion pohjalla esitetään sosiaalisen median käyttäjien motiiveja kyseiseen eWOMiin ryhtymiseksi. Ymmärrys käyttäjien motiiveista eWOMiin ryhtymiseksi sosiaalisessa mediassa helpottaa negatiiviseen viestintään vastaamista, ja auttaa yrityksiä hallinnoimaan mainettaan (Whiting ym. 2019).

Teoreettinen viitekehys on jaettu katkoviivalla palveluvirhettä edeltäviin proaktiivisiin toimiin ja palveluvirheen jälkeen tapahtuviin reaktiivisiin toimiin. Proaktiiviset hallintakeinot ovat kuvion yläreunassa. Negatiivisen eWOMin muotojen suhteita on osoitettu viitekehyksessä nuolin. Nuolten suunta osoittaa suhteen kehittymisen suuntaa kirjallisuuteen perustuen. Esimerkiksi nuoli suorasta valituksesta toisen palveluvirheen kautta voi muuttaa eWOMin muotoa valitukseksi kolmannelle osapuolelle tai kostotoimeksi. Kostotoimen alla on eritelty uskolliseen asiakkaaseen kohdennetut reaktiiviset hallintakeinot. Oikeassa alareunassa esitetyt hyväksikäyttö ja jälkihallinta eivät ole välttämättä asiakkaiden tuottamaa eWOMia, mutta vaikuttavat yrityksen asiakassuhteeseen, ja ovat tästä syystä mukana tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä luku käsittelee tutkimuksen menetelmällisiä valintoja. Ensimmäinen alaluku esittelee tutkimuksessa käytetyt metodologiset valinnat ja toinen keskittyy tutkimuksen empiirisen aineiston hankinnassa käytettyihin metodeihin sekä aineistonkeräyksen toteutukseen. Lopuksi lukijalle esitellään tutkimuksen empiirisen aineiston analyysimenetelmät.

3.1 Tutkimuksen metodologia

Tämän tutkimus pyrkii kuvaamaan yritysten sosiaalisen median negatiivisen elektronisen word of mouthin hallinnan prosessia. Tutkimuksessa on valittu aiheen lähestyminen kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin kuvailevan tutkimusotteen kautta. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä on mahdollista löytää uusia asioita ja näkökulmia ilmiöihin, joiden tarkastelu vaatii enemmän syvyyttä kuin määrään perustuvaa tutkimusasetelmaa (Koskinen ym. 2005: 43, Hirsjärvi ym. 2006: 152). Tässä tutkimuksessa on tarkoitus kuvata sosiaalisen media negatiivisen elektronisen word of mouthin hallintaa yritysten näkökulmasta ja kokemuksen kautta, eikä löytää kausaalisia syy-yhteyksiä. Kvalitatiivinen tutkimus sopeutuu hyvin prosessien kuvailemiseen ja ilmiön syvällisen ymmärryksen muodostamiseen (Kananen 2008: 25). Kuvaileva tutkimusote pyrkii löytämään ja kuvaamaan tosiasioita, ja antamaan niistä mielekkään tulkinnan (Tuomi & Sarajärvi 2009: 27).

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen aineiston kriteerinä on sen laatu, ei sen määrä (Eskola & Suoranta 2014: 18). Tämä laadullisen tutkimuksen yksi erityispiirteistä on tutkimusten pieni tutkittava joukko, jota pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta 2014: 18). Lähtökohtana on aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, eikä hypoteesien ja teorian testaaminen (Hirsjärvi ym. 2006: 154–155). Tämän tutkimuksen aineiston koko on perusteltu, sillä aineiston hankinnassa ja haastateltavien valinnoissa on pyritty keskittymään laatuun ja tuottamaan uutta mielenkiintoista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavat on valittu harkinnanvaraisesti tutkittavan ilmiön asiantuntijoista, jotta aineisto tarjoaisi syvällisen ymmärryksen aiheesta.

Laadullisessa tutkimuksessa tulee valita tutkimusjoukko siten, että se edustaa tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman todenmukaisesti (Kananen 2008: 37). Tässä tutkimuksessa on haastateltu viittä erilaisissa yrityksissä toimivaa tutkittavan ilmiön asiantuntijaa. Etenemällä yksityisestä yleiseen, laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista tuoda nähtäväksi, mikä ilmiössä on merkittävää ja toistuvaa yksittäistapauksia tutkimalla (Hirsjärvi ym. 2006: 171). Lähtökohtaisesti yksittäistapaukset eivät ole hyvin yleistettävissä. Tämä on yleinen laadullisen tutkimuksen kritiikki (Koskinen ym. 2005: 263). Tutkimusongelman ja -menetelmän tulee kuitenkin olla toisiinsa yhteydessä (Hirsjärvi 2004: 173), joten tämän tutkimuksen tutkimuskysymys asettaa tarpeen kvalitatiivisten menetelmien käytölle. Laadullisten menetelmien valinta perustuu niiden mahdollisuuteen tuottaa uusi tapa ymmärtää tutkittava ilmiötä (Koskinen ym. 2005: 43), joten niiden käyttö on tässä tutkimuksessa perustelua.

3.2 Empiirisen aineiston hankinta

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on tutkimushaastattelut. Tutkimushaastattelu on kahden tai useamman osapuolen välinen tarkoituksenmukainen keskustelu, jossa haastattelija kysyy selkeitä tarkoituksenmukaisia kysymyksiä, joihin haastateltava haluaa vastata. Haastattelijan tulee kuunnella haastateltavan vastaukset tarkkaavaisesti, jotta keskustelu voi edetä jatkokysymyksin. Haastatteluilla voi kerätä validia ja luotettavaa dataa, joka on merkityksellistä tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuskysymystä ajatellen. (Saunders ym. 2016.) Eri haastattelutyypeistä tähän tutkimukseen on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Metodina haastattelu on relevantti, kun halutaan selvittää, mitä haastateltava ajattelee, tuntee, kokee ja uskoo (Hirsjärvi ym. 2006: 174). Se paljastaa, mitä toinen ajattelee tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä. Koska haastattelussa molemmat vaikuttavat toisiinsa vuorovaikutuksen kautta, on perusteltua toteuttaa haastattelu keskustelunomaisena. (Eskola & Suoranta 2014: 86.) Haastattelun kysymysten tulee olla yhteydessä tutkimuksen tutkimuskysymyksiin, jotta tutkimusongelma voidaan ratkaista (Kananen 2008: 73). Haastattelun etu on se, että haastatellut on mahdollista

tavoittaa myös jälkikäteen, jos aineistoa tulee vielä täydentää aineiston analyysin aikana (Hirsjärvi ym. 2004: 195).

3.2.1 Tutkimusjoukon valinta

Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusjoukkoa ei tule valita sattumanvaraisesti, vaan tutkijan tulee kiinnittää huomiota sen valintaan (Eskola & Suoranta 2014: 18). Tutkimusjoukko tulee valita siten, että se tarjoaa mahdollisimman paljon tietoa tutkimusongelman kannalta (Koskinen ym. 2005: 273). Lisäksi tutkimusjoukon tulee täyttää olennaiset tuntomerkit tutkittavan ilmiön kannalta (Kananen 2008: 34). Tähän tutkimukseen on valittu erilaisia yrityksiä, jotta tutkimusjoukko tuottaisi mahdollisimman laajasti dataa tutkittavasta ilmiöstä. Yrityksille yhteistä on, että ne toimivat Suomessa. Osa yrityksistä on ulkomaalaisessa omistuksessa ja toimivat kansainvälisesti, kun taas osa on puhtaasti kotimaisia yrityksiä. Lisäksi osa yrityksistä toimii B2B-markkinoilla, osa B2C, ja osa molemmissa. Tutkimusjoukon yrityksiä on useissa eri liikevaihto- ja työntekijämääräluokissa. Lisäksi yritykset toimivat eri toimialoilla. Tutkittavan ilmiön kannalta on havainnollistavaa tutkia, miten sosiaalisen median negatiivisen eWOMin hallinta eroaa, jos eroaa, riippuen yrityksen taustatekijöistä.

Erilaisista yrityksistä koostuva tutkimusjoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti tutkimuksen kohteeksi, jotta tutkimusmenetelmä tuottaisi mahdollisimman rikasta aineistoa tutkimusta varten. Haastateltavina tässä tutkimuksessa on viisi eri yritysten palveluksessa työskentelevää tutkimuksen aiheen asiantuntijaa. Kriteerinä tutkimuksen tutkimusjoukkoon valinnalle oli, että haastateltava työskentelee sosiaalisen median parissa tai johtaa sosiaalisen median toimia yrityksessä. Kaikki haastateltavat työskentelevät joko markkinoinnin, viestinnän tai sosiaalisen median parissa kohdeyrityksissä. Näiden kriteerien tavoitteena on varmistaa haastateltavien asiantuntijuus aiheesta ja soveltuvuus tutkimukseen.

Laadullisen tutkimuksen tutkimusjoukon suuruuteen vaikuttaa tutkittavan ilmiön luonne ja rakenne. Tärkeintä on kuitenkin, että oikeat toimijat tulee valituksi ja haastateltavat sopivat tutkimuksen kohteeksi. Valitsemalla haastateltavia erilaisista yrityksistä tutkimukseen tutkimuksen aineistoa pyritään saturoimaan. Saturatio on

saavutettu, kun uusien haastateltavien tuottama aineisto ei muuta enää tulkintaa. (Kananen 2008: 34–35.) Tutkimuksen haastateltavat löytyivät tutkijan verkostojen kautta, sillä tutkija toimii markkinoinnin alan asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimusjoukkoa ei rajattu iän tai asuinpaikan perusteella, sillä tutkimuksen ilmiön kannalta nämä eivät olleet olennaisia tuntomerkkejä (Koskinen ym. 2005: 273). Haastatellut henkilöt olivat Helsingissä asuvia 26–30-vuotiaita.

Haastattelut toteutettiin puhelimen välityksellä. Haastatteluja ei ollut mahdollista toteuttaa kasvotusten, sillä tutkimuksen toteutuksen aikana Suomessa oli poikkeusjärjestelyjä johtuen koronavirus COVID-19 aiheuttamasta pandemiasta. Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2020, ja ne tehtiin suomeksi. Haastattelujen kesto vaihteli 42 minuutista 80 minuuttiin riippuen yrityksen sosiaalisen median hallintatoimien laajuudesta. Taulukossa 3 on esitelty haastateltavat ja heidän tietonsa. Tutkijan tulee varmistaa tutkimuksen etiikan vuoksi, ettei haastateltavien henkilöiden henkilöllisyyttä voida tunnistaa aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2009: 22). Kaikki haastateltavat halusivat osallistua anonymisti. Haastateltavien yrityksissä ei haluta, että sisäisiä viestinnän ohjeita ja prosesseja voidaan yhdistää heihin tutkimuksessa esiteltyjen tietojen kautta. Haastateltavat esitellään tästä johtuen yleisten tietojen kautta. Lisäksi heidät on nimetty kirjaimin, jotta empiirisen aineiston analyysin esittäminen olisi selvempää. Yrityksistä esitellään yrityksen liikevaihtoluokan ja toimialaa kuvauksen kautta, siten että yritystä ei olisi tunnistettavissa. Yhdessä tapauksessa myös toimiala on piilotettu yrityksen toiveesta.

Taulukko 3: Haastateltavien tiedot

Henkilö	Titteli	Yritys	Toimiala	Liikevaihto-luokka	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto (min)
HA	Markkinointijohtaja	YA	Tapahtumien järjestäminen	10–50 milj.	22.11.2020	78
HB	Markkinointipäällikkö	YB	-	> 1 mrd.	22.11.2020	70
HC	Digital Marketing Manager	YC	Kiinteistö- ja rakennusala	300–1 000 milj.	22.11.2020	71
HD	Content Marketing Manager	YD	IT-ohjelmistot ja -palvelut	10–50 milj.	23.11.2020	80
HE	Community Manager	YE	Media	50–300 milj.	25.11.2020	42

3.2.2 Teemahaastattelu

Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tutkija on ennalta määrännyt haastattelun teemat, aihepiirit ja kysymykset. Haastattelut aineistonkeruutapana ovat keskustelua, jotka tapahtuvat tutkijan aloitteesta ja johdattelemana. Haastateltava voi vastata tutkijan kysymyksiin omin sanoin, ja keskustelun edetessä tutkija voi esittää lisäkysymyksiä haastateltavalla. (Eskola & Suoranta 2014: 87.) Teemahaastattelu mahdollistaa joustavan ja avoimen keskustelun, jossa haastateltava voi kertoa tutkittavasta ilmiöstä vapaamuotoisesti. Etukäteen tehdyt teemat varmistavat, että kaikkien haastateltujen kanssa tulee käsiteltyä samat asiat. (Koskinen ym. 2005: 104–105.) Tämä tarjoaa tutkijalle tiettyä väljyyttä, mutta rajaa haastattelun teemoihin (Kananen 2008: 74). Puolistrukturointi tarkoittaa, että haastattelu on osittain suunniteltu. Kysymysten muoto ja järjestys ovat samoja kaikissa haastatteluissa, mutta haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin. Tämä ei rajoita haastateltavien vastauksia, mutta asettaa raamit keskustelulle. (Koskinen ym. 2005: 104–105.)

Haastattelurunko ohjaa haastattelua, ja vie keskustelua loogisesti eteenpäin varmistaen, että kaikki tarvittavat kysymykset tulee käsiteltyä (Koskinen ym. 2005: 108–109). Tutkimuksen haastattelurunko määriteltiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelurunko jaettiin eri kirjallisuudessa tunnistettujen sosiaalisen median negatiivisen elektronisen word of mouthin muotoihin, motiiveihin ja hallintakeinoihin. Haastattelukysymykset suunniteltiin näiden pohjalta, ja kysymyksillä pyrittiin varmistamaan, että koko prosessi tulee käsiteltyä. Tutkija muodosti haastattelurungon etenemään loogisesti eteenpäin ja kattamaan erityyppiset hallintakeinot. Lisäksi kysymysten järjestyksellä pyrittiin aloittamaan pintatasolta ja etenemään haastattelun edetessä syventävillä kysymyksillä paremmin tutkittavaan aiheeseen. Näin ollen haastateltava tottuu käsiteltävään aiheeseen, ja pystyy paremmin palauttamaan mieleensä yrityksessään tehtäviä toimenpiteitä. Kysymykset muodostettiin mahdollisimman avoimiksi ja kuvaileviksi, jotta vastaukset tarjoaisivat mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta, ja haastateltava voisi vastata omin sanoin. Haastattelurungossa pyrittiin välttämään johdattelevia kysymyksiä, pois lukien kysymyksenasettelut, joilla haluttiin antaa haastateltavalle lisätietoa siitä mitä

kysymys käsittelee. Kysymykset pyrittiin muodostamaan siten, että kaikki haastateltavat ymmärtävät ne mahdollisimman samankaltaisesti .

3.3 Aineiston analyysimenetelmät

Aineiston analyysimenetelmät ohjaavat koko kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta (Kananen 2008:24). Aineiston analyysin tavoitteena on luoda selkeä aineisto, jonka avulla tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä voidaan tuottaa uutta tietoa (Eskola & Suoranta 2014: 138). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysissa on käytetty teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmää. Tässä menetelmässä teoria toimii apuna koko analyysin ajan. Aikaisempi tieto ohjaa analyysia, muttei ole teoriaa testaavaa, vaan pyrkii tuomaan uusia ajatuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 96–97.) Laadullisessa tutkimuksessa aineistosta ei pyritä tekemään päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen (Hirsjärvi ym. 2004: 210). Tämä on toiminut tutkimuksen pohjana aineistonanalyysissa. Analyysissa pyritään tutkimaan ja ymmärtämään ilmiötä muutamien havaintoyksiköiden kautta.

Sisällönanalyysi mahdollistaa erilaisten dokumenttien analysointia systemaattisesti ja objektiivisesti. Tarkoituksena sisällönanalyysin menetelmällä on tuottaa tiivistettyä ja yleistä tietoa tutkimusilmiöstä. Käytännössä tämä tapahtuu kuvaamalla dokumenttien sisältöä sanallisesti. Tutkija voi menetelmää hyödyntäen jäsentää aineistonsa selkeään ja tiiviiseen muotoon kadottamatta informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 103–106.)

Tämän tutkimuksen analyysin raportointi tapahtuu abduktiivisella lähestymistavalla. Tässä lähestymistavassa tutkija pyrkii luomaan vuoropuhelua tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen aineiston välille. Tämä mahdollistaa aikaisempien tutkimusten hyödyntämisen kerätyn aineiston perusteella tehdyn teorian kehittämisessä. (Perry 1990.) Abduktiivinen päättely alkaa kerätystä aineistosta, mutta ei sulje pois teoriaa päättelyn edetessä (Kananen 2008: 23). Tutkimukseen on valittu abduktiivinen lähestymistapa, sillä aikaisempaa tutkimusta ja teoriaa ei ole mielekästä sulkea pois päättelyn ulkopuolelle. Tämä mahdollistaa tutkijan näkemyksen mukaan parhaan tavan tarkastella tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä.

Lisäksi tutkimuksen aineistonanalyysissä on hyödynnetty teemoittelua. Teemoiteltu aineisto valaisee tutkimusongelmalle keskeisiä teemoja ja aiheita. (Eskola & Suoranta 2014: 175–176.) Tutkimuksessa tämä toteutettiin ryhmittelemällä kysymykset teemoittain. Teemoittelussa teemojen alle kerätään kyseiseen teemaan liittyvät haastatteluista saadut aineistot ja raportoinnissa teemojen yhteyteen voidaan liittää aineistosta saatuja sitaatteja (Kananen 2008:91). Näin tehden tekstistä voidaan erottaa tutkimuksen kannalta olennaiset teemat ja aiheet. Tutkija voi täten vertailla aineistossa esiintyvien aihepiirien ilmenemistä. Teemoittelun mahdollistamiseksi teorian ja empirian tulee olla toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. (Eskola & Suoranta 2014: 175–176.)

Tutkimus pyrkii objektiivisuuteen, tukijan tiedostamalla oma subjektiivisuutensa ja käyttämänsä menetelmät tutkimuksen eri vaiheissa (Kananen 2008: 28). Looginen päättely ja tulkitseminen ohjaa aineiston käsittelyä (Kananen 2008: 94). Aineisto pilkotaan osiin teemoittain, käsitteellistetään ja kootaan tämän jälkeen uudestaan kokonaisuudeksi. Aineiston käsittelyn mahdollistaa haastattelujen nauhoittaminen. Teemoittelun avulla aineistosta pyritään löytämään tutkimusongelman kannalta keskeiset aiheet. Tässä tutkimuksessa empiirisestä aineistosta löytyi kolme suurempaa teemakokonaisuutta: negatiivinen eWOM sosiaalisessa mediassa, proaktiiviset hallintakeinot ja reaktiiviset hallintakeinot. Teemat jakautuvat pienempiin alakokonaisuuksiin, jotka esitellään alaluvuittain seuraavassa luvussa. Tutkimuksen aineiston analyysiosiossa käydään läpi haastatteluiden tekstisitaatteja tukemaan käsiteltyjä teemoja. Sitaatit on kirjoitettu selkokielellä ymmärrettävyyden parantamiseksi.

4 EMPIIRISEN AINEISTON ANALYSOINTI

Tämä luku esittelee tutkimuksen empiirisen aineiston analyysin. Luvun haastatteluista poimitut sitaatit tukevat analyysissä käsiteltävää teemaa. Aineiston käsittely aloitetaan aineistosta nousseesta negatiivisesta eWOMista sosiaalisessa mediassa. Luvussa käsitellään sosiaalisen median roolin kehittymistä asiakaspalautteissa, yritysten kohtaamaa negatiivista eWOMia ja ketkä sitä luovat sosiaalisessa mediassa. Toisessa alaluvussa käsitellään empiirisestä aineistosta esiin nousseita proaktiivisia hallintakeinoja negatiiviselle eWOMille. Kolmas alaluku keskittyy reaktiivisiin hallintakeinoin samana ilmiön ympärillä. Haastateltaviin ja yrityksiin viitattaessa käytetään taulukon 3 lyhenteitä. Haastateltavaan viitattaessa käytetään H-alkuista lyhennettä. Yritykseen puolestaan viitataan Y-alkuisella lyhenteellä. Lyhenteen toinen kirjain yhdistää haastateltavan ja yrityksen, jonka palveluksessa hän on. ”HA” siis työskentelee ”YA”-yrityksessä. Empiirisen aineiston analysoinnin jälkeen tehdään yhteenveto empiirisestä aineistosta sekä esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys empiirisiin tuloksiin pohjautuen.

4.1 Negatiivinen eWOM sosiaalisessa mediassa aineiston perusteella

Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että yritykset kohtaavat negatiivista eWOMia sosiaalisessa mediassa ja he pyrkivät sitä myös hallitsemaan. Osa aiemmin suljettuja kanavia pitkin tulleesta negatiivisesta palautteesta on siirtynyt julkisiin sosiaalisen median kanaviin esimerkiksi asiakaspalautteiden ja reklamaatioiden muodossa. Empiirisen aineiston perusteella voidaan nähdä sosiaalisen median roolin kasvaneen asiakkaiden viestintäkanavana.

”Sosiaalisen median rooli reklamaatioissa ja asiakaspalautteissa on kasvanut, ja sitä käytetään monesti kuluttajien toimesta lyömäaseena. Kuvitellaan että sillä saadaan nopeammin ratkaisuja julkisissa kanavissa kuin suljetuissa kanavissa saataisiin. - - Varmaan kaikki yritykset kohtaa negatiivista keskustelua sosiaalisessa mediassa. Jotkut enemmän, jotkut vähemmän.” HA

Empiirisestä aineistosta on nähtävissä sosiaalisen median roolin kasvu yrityksissä. Sosiaalinen media on ottanut osansa markkinoinnin mediamixistä perinteisemmiltä medioilta. Johtuen väheksytystä roolista, osalla yrityksistä on jäänyt sosiaalisen

media strateginen suunnittelu vähemmälle. Tämä on kuitenkin jatkuvassa muutoksessa, ja sosiaaliseen mediaan kiinnitetään kasvavaa huomiota.

”Silloin kun aloitin, some oli pahnanhajainen, ei juurikaan arvostettu eikä sen puolesta kauhean strategisesti suunniteltu asiakkuuksissani. Se murros on koko aika käynnissä, kun somen rooli on vahvistunut osana media mixiä. - - Somen rooli kasvaa koko ajan, ja se aletaan nähdä jossain tasavertaisen esimerkiksi telkkarin tai minkä tahansa muun [perinteisen] median kanssa.” HE

Kaikki empiirisen aineiston yritykset ovat aktiivisia useissa sosiaalisen median kanavissa. Negatiivista eWOMia ei kuitenkaan esiinny kaikissa yritysten käyttämissä kanavissa, vaan se on useimmilla keskittynyt johonkin tiettyyn kanavaan.

”Olemme aktiivisia sosiaalisessa mediassa. Kohtaamme negatiivista keskustelua eniten Facebookissa, muualla ei juurikaan.” HB

”Facebook on kaikista yleisin negatiivisen kommentoinnin kanava. Jonkun verran, jos on vahva presenssi Instagramissa, niin siellä myös, mutta ehdottomasti Facebook on se paikka.” HE

Yhteistä aineiston yrityksille oli se, että negatiiviset viestijät sosiaalisessa mediassa ovat yksityishenkilöitä. Sosiaalisen median negatiivisia viestejä lähettäneet olivat joko yrityksen omia asiakkaita, kilpailijan asiakkaita tai kolmansia osapuolia. Kolmansien osapuolten negatiivinen eWOM tulee aineiston perusteella maksettujen sosiaalisen median mainosten kautta. Useimmiten negatiivinen eWOM mainoksissa näkyy mainosten kommenttikentässä.

”Kommentoijat on yksityishenkilöitä, jotka käyttää tuotteita omalle yritykselleen. Joko meidän tai sitten kilpailijoiden tuotteita.” HD

”Negatiiviset kommentoijat on kuluttajia, asiakkaita, sinne tulee palautetta niin tuotteista kuin mainonnastakin. Jotkut on asiakkaita, jotkut vain mainontaan törmänneitä. Mainontaan tulleet negatiiviset viestit tulee pääosin maksettuun mainontaan.” HE

Aineiston mukaan toiset yritykset eivät julkaise negatiivisia viestejä toisista yrityksistä sosiaalisessa mediassa. Keskustelu kilpailijoiden välillä on molemmin puolin toisia kunnioittavaa ja positiivista. Aineiston perusteella tämä on yrityksissä

strateginen päätös, ja tätä on ohjeistettu yritysten viestintäosastoille. Lisäksi aineiston perusteella tähän vaikuttaa suomalainen yrityskulttuuri, jossa ei ole tapana puhua pahaa toisista yrityksistä julkisesti.

”Ei kilpailijat, ei yhteistyökumppanit, ei [yritys]asiakkaat, ei ulkopuoliset yritykset, ei koskaan ole reagoinut [sosiaalisessa mediassa] mihinkään negatiivisesti. Päinvastoin viestit ovat aina positiivista tai kannustavaa. - - Se on B2B-puolen siunaus.” HC

Ohjeissamme on, että älä puhu pahaa muista. Kilpailijoista tai asiakkaista. Veikkaisin että myös meidän kilpailijoilla on samat periaatteet code of conductista, ettei puhuta toisista pahaa. - - Ei meillä [Suomessa] ole tapana edes sen tyyppistä mainontaa, että meidän tuote on parempi kuin tuo toinen tuote.” HD

Aineistossa on sekä B2B, B2C että molemmilla markkinoilla toimivia yrityksiä, Negatiivista eWOMia esiintyy kaikilla näillä markkinoilla ja kaikista yrityksistä aineiston perusteella. Kuitenkin negatiivisen eWOMin määrä sosiaalisessa mediassa on suurinta B2C-markkinoilla toimivista yrityksistä.

”Olemme aktiivisia sosiaalisessa mediassa kahdella eri tilillä: B2B ja B2C. Negatiiviset keskustelijat ovat pääosin yksittäisiä kuluttajia.” HB

4.2 Proaktiiviset negatiivisen sosiaalisen median eWOMin hallintakeinot

Empiirisen aineiston perusteella yritykset tekevät useita proaktiivisia toimia negatiivisen sosiaalisen median eWOMin hallitsemiseksi. Yhteistä toimille on, että niitä tehdään ennen negatiivisen eWOMin ilmenemistä. Toimet vaihtelevat henkilöstön koulutuksesta yleisten pelisääntöjen luomiseen ja kanavien monitorointiin negatiivisen eWOMin havaitsemiseksi.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tunnistettiin useita proaktiivisia keinoja. Näitä oli *sosiaalisen median kanavien monitorointi, työntekijöiden kouluttaminen, uskollisten asiakkaiden tunnistaminen, faniverkostojen kehittäminen ja varasuunnitelmien luonti kriisien varalle*. Empiirisestä aineistosta löytyi kaikki edellä mainitut proaktiiviset keinot, mutta niiden lisäksi myös uusia proaktiivisia hallintakeinoja. Ne esitellään seuraavissa alaluvuissa.

Aineiston mukaan proaktiivinen sosiaalisen median negatiivisen eWOMin hallinta alkaa yrityksissä siitä, että liiketoiminta hoidetaan mallikkaasti. Negatiivista keskustelua sosiaalisessa mediassa pyritään minimoimaan toimimalla siten, että negatiiviseen keskusteluun olisi mahdollisimman vähän syytä. Tämän vuoksi yritykset pyrkivät pitämään asiakastyytyväisyydestä huolta. Negatiivisen keskustelun minimoimiseksi yritykset pyrkivät ylittämään asiakkaidensa odotukset.

”Jos halutaan minimoida negatiivisen some-keskustelun määrää, niin kaikki lähtee liikkeelle siitä, ettei ole mitään mikä aiheuttaa mitään negatiivista. Pyritään aina toimimaan, että kenelläkään ei olisi mitään syytä viestiä negatiivisesti. Elämme ja kuolemme asiakkaiden tyytyväisyyden mukana, ja olemme monesti olleet valmiita menemään kohti ääretöntä, että saadaan pidettyä asiakkaat tyytyväisenä. Tehdään asiat niin kuin on sovittu, ja tehdään päälle vielä vähän ekstraa. Se on meidän tapa ennakoida.” HA

4.2.1 Sosiaalisen median monitorointi

Suurin osa aineiston yrityksistä monitoroivat sosiaalista mediaa. Tämä vahvistaa tutkimuksen teoreettista viitekehystä monitoroinnista. Aineiston mukaan yrityksissä käytetään sosiaalisen median ja muun median tarkoitettuja ohjelmistoja, jotka ilmoittavat, kun yrityksestä puhutaan positiiviseen tai negatiiviseen sävyyn sosiaalisessa mediassa. Sovelluksilla voi useimmiten monitoroinnin lisäksi julkaista, suunnitella ja ajastaa julkaisuja sosiaalisessa mediassa.

”Käytetään sosiaalisen median seurantaan ohjelmistoa, jolla keskustelua voi seurata, postata [julkaista sosiaalisessa mediassa], suunnitella ja ajastaa julkaisuja. - - Ohjelmisto ilmoittaa, kun meidän yritys mainitaan sosiaalisessa mediassa.” HC

”[Sosiaalisen median hallinta] lähtee liikkeelle siitä, että on systeemi, jonka avulla tiedetään kun joku puhuu meistä somessa. Mediaseurantaohjelmiston kautta tulee maininnat Slackiin [viestintäohjelmisto], kun joku mainitsee meidät some-postauksessa. Tärkeintä on, että tiedetään reaaliajassa, kun jotain tapahtuu.” HA

Monitoroinnin avulla tarkkaillaan käytyä sosiaalisen median keskustelua, vastailaan ihmisten kysymyksiin ja pyritään oikomaan vääriä väittämiä. Aineiston perusteella suuremmilla yrityksillä voi olla sosiaalisen mediaan keskittynyt osasto, jonka

pääasiallinen työ on monitoroida ja vastata sosiaalisen median viesteihin. Tämän lisäksi monitoroinnilla seurataan eWOMin muodon kehittymistä ja uusia puheenaiheita yrityksestä.

”Seuraamme [sosiaalisen median] kanaviemme keskustelua aktiivisesti ja vastaamme heti kysymyksiin ja oikaisemme vääriä väittämiä. Meillä on sometoimisto, joka tekee tätä arkisin klo 9–17, joten pyrimme vastaamaan viesteihin aina mahdollisimman pian. - - Seuraamme keskusteluiden kehittymistä aktiivisesti ja etsimme koko ajan eri foorumeilta meitä koskettavia puheenaiheita. Mediaseurantatyökalu on tässä hyvä keino.” HB

Monitoroinnissa on tärkeää, että ohjelmisto ilmoittaa reaaliajassa, kun yritys mainitaan sosiaalisessa mediassa. Aineiston yritykset pyrkivät vastamaan viesteihin mahdollisimman nopeasti, ja reaaliaikainen monitorointi toimii tässä apuna. Viestien vastaamista ja monitorointia hoitaa joko asialle perustettu tiimi tai muut markkinoinnin tai viestinnän työntekijät muiden työtehtävien ohessa. Järjestelyyn vaikuttaa yrityksen koko, sosiaalisen median keskustelun määrä yrityksestä ja yritysrakenne. Yksi aineiston yrityksistä on osa suurempaa konsernia, jolla monitorointia tehdään myös keskitetysti.

”Kaikkien Suomen sisaryhtiöidemme yhteinen markkinointi- ja viestintäpoppoo monitoroi sosiaalisen median keskustelua. Jos emme itse huomaa negatiivista viestiä, sieltä tulee viestiä, että hei, täällä on tällainen kommentti, että käykää vastaamassa.” HD

Aineiston perusteella yritykset käyttävät useita avainsanoja sosiaalisen median monitoroinnissa. Yrityksen oman nimen lisäksi yritykset asettavat liiketoimintaansa liittyviä sanoja, sanapareja ja -alkuja. Tämän lisäksi avainsanoina käytetään eri brändiin ja yrityksen tuotteeseen liittyviä termejä sekä toimialaan liittyviä sanoja. Osa yrityksistä seuraa myös kilpailijoista käytyä keskustelua monitorointiohjelmistoilla.

”Käytämme monitorointiohjelmistoa sosiaalisen median monitorointiin. Se hakee meidän asettamien sanojen ja sanaparien tai -alkujen mukaan julkisista lähteistä. Triggerit on brändisanoja, tuotteiden sanoja ja toimialasanoja. Myös kilpailijaseurantaa sillä tehdään.” HD

4.2.2 Sosiaalisen median käytön koulutus

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esiintynyt työntekijöiden koulutus sosiaalisen median käytössä esiintyi myös empiirisessä aineistossa. *Sosiaalisen median käyttöä koulutetaan* aineiston mukaan sekä sosiaalisen median työntekijöille että muulle henkilökunnalle. Sosiaalisen median kanssa työskenteleville ja muulle henkilökunnalle koulutetaan erityyppisiä asioita.

”Me perehdytetään uudet työntekijät sääntöihimme ja autetaan alkuun, kun uusi tyyppi hyppää [sosiaalisen median] tiimiin mukaan.” HB

Muulle henkilökunnalle tehtyjen koulutusten tavoite negatiivisen sosiaalisen median eWOMin hillitsemiseksi on haittojen minimointi. Koulutuksilla pyritään estämään arkaluonteista ja luottamuksellisten tietojen päätyminen julkisuuteen. Tämän lisäksi pyritään siihen, että yritys ei itse ole negatiivisen keskustelun aloittaja esimerkiksi parjattaessaan kilpailijoita tai työkavereita. Kouluttaminen keskittyy sosiaalisen median käytöstapojen opettamiseen.

”Koulutetaan työntekijöitä sosiaalisen median käytöstä. Toimiala on konservatiivinen, jolloin koulutetaan aika perusasioista. Älä jaa luottamuksellista tai salassa pidettävää tietoa. Älä puhu pahaa toisista työkavereista, ja muistutetaan että ei ole syytä eikä suositeltavaa parjata kilpailijoita, edes kommenteissa. Jokaisen kunnioitus on tärkeä juttu.” HC

”Se [sosiaalisen median koulutus] on pistemäistä. Vedetään kerran vuodessa koulutus siitä, miten heidän [työntekijöiden] kannattaisi käyttää sosiaalista mediaa. Sekä siinä mielessä että ei aiheutettaisi mitään some-kriisejä yksittäisen työntekijöiden käyttäytymisellä, ja miten voivat auttaa yritystä pärjäämään sosiaalisessa mediassa.” HA

Aineistossa korostuu työntekijöiden rooli positiivisessa sosiaalisen median viestinnässä. Tähän myös koulutukset enimmäkseen keskittyvät. Kun negatiivisen eWOMin hallinta liittyy passiiviseen haittojen minimointiin, hyötyjä työntekijöiden sosiaalisen median käytöstä haetaan aktiivisemmin. Työntekijöitä pyritään hyödyntämään työntekijälähettilyyden näkökulmasta. Tässä työntekijä toimii yrityksen brändin positiivisena jatkeena, jonka avulla voidaan levittää positiivista kuvaa yrityksestä työntekijöiden verkostoihin.

”Työntekijöiden rooli korostuu positiivisissa caseissa. Aktivoidaan työntekijöitä työntekijälähettiläys-näkökulmasta, miten viestit saadaan oikeissa kanavissa oikeille ihmisille, mutta vähemmän kun jotain negatiivista tapahtuu.” HA

4.2.3 Faniverkostojen kehittäminen

Tutkimuksen teoreettisessa osiossa *faniverkostojen kehittäminen* oli yksi proaktiivinen hallintakeino verkkomyrskyjen hallitsemiseksi. Kyseinen hallintakeino esiintyi empiirisessä aineistossa, mutta sen käyttökohde on eri. Osa yrityksistä kyllä tunnistaa useita faniverkostoja, mutta niiden strateginen käyttö on erilaista kuin teoriaosiossa. Teoreettisessa viitekehyksessä faniverkostoja kehitettiin proaktiivisesti, jotta verkkomyrskyn joutuessa yrityksellä olisi luotettavia tiedonvälittäjiä (Pfeffer ym. 2014). Aineiston mukaan fanit auttavat yrityksiä sosiaalisen median negatiivisiin keskusteluihin jouduttua, mutta ei johdetusti, eivätkä he toimi välikäsinä yritykselle. Fanit tulevat pyytämättä puolustamaan sosiaalisen median kanavaan, kun negatiivista keskustelua esiintyy.

”Tyypillisesti negatiivisissa asioissa he [fanit] tulevat avuksi luonnostaan. Kriisitilanteessa ei olla masinoitu verkostoa, vaan verkosto, vaikka on epäformaali, vaikka ihmiset ei kuulu kuuluvunasa mihinkään, niin heidän puoleltaan tulee emergenttiä käytöstä, jos jotain menee pieleen. Ovat tukemassa keskusteluissa pyytämättä.” HA

Aineiston perusteella faniryhmiä voidaan hyödyntää negatiivisen eWOMin hallitsemiseksi useilla eri strategisen syvyyden tasoilla. Kevyin taso on fanisuhteiden muodostumisen mahdollistaminen pitämällä asiakkaat tyytyväisinä. Aineiston perusteella nämä fanit ovat todennäköisesti asiakkaita.

”Ulkopuoliset [ei yrityksen palveluksessa työskentelevät] on myös puolustaneet meitä, kun postauksissamme on juteltu kilpailijan tuotteiden paremmuudesta. Meitä on puolustettu jonkun ulkopuolisen toimesta. Ne on luultavasti meidän tuotteiden käyttäjiä.” HD

Empiirisessä aineistossa yritysten faneille on perustettu omia ryhmiä sosiaaliseen mediaan. Osa näistä ryhmistä on fanien itsensä perustamia, ja osa yritysten. Yrityksillä on aineiston mukaan kahdenlaisia strategioita ryhmien hallitsemiseksi. Jos ryhmä on yrityksen itsensä perustama, sitä käytetään yrityksen omaan

viestintään. Ryhmät tarjoavat yritykselle mahdollisuuden kertoa mahdollisesti negatiivista keskustelua herättävistä aiheista oman näkökulman, ja saada täten ymmärrystä asiakkailta.

”Meillä on useamman tasoisia [fani] verkostoja, joita hallitaan eri tavoin. Löyhin taso on some-kanavissa olevat ryhmät, ei tilit, jotka ollaan nimetty meidän fani-ryhmiksi, joihin voidaan kertoa meidän faneiksi tunnustautuneille ensimmäiseksi, tai tietyllä kulmalla. Se on epämuodollista, ja merkitys pienin.” HA

Fanien itsensä perustamien sosiaalisen median ryhmien keskusteluun aineiston yritykset eivät halunneet osallistua. Jättämällä osallistumatta keskusteluun asiakkaille pyrittiin tarjoamaan avoin tila keskustelulle, jossa ei tule tunne, että yritys valvoo asiakkaiden jokaista keskustelua. Yrityksillä oli huoli, että fanien aktiivisuus loppuu ryhmissä, jos yritys ottaa liian osallistuvan strategian yhteisöihin. Faniryhmiä asiakkaat käyttävät vertaistuen ja tiedon etsimiseen. Lisäksi ryhmiä käyttää tiedonlähteenä potentiaaliset asiakkaat, jotka miettivät yrityksen palvelun käyttöönottoa.

”On asiakkaiden perustamia ryhmiä Facebookissa, tiettyjen tuotteiden ympärillä. Asiakkaamme on yleensä tosi uskollisia tuotteille mitä niillä on käytössä, koska ne on niiden liiketoiminnan ytimessä. Ne on tästä syystä tosi sitoutuneita. Niillä on omia yhteisöjä somessa, jossa ne juttelee tuotteista ja hakee vertaistukea. Esimerkiksi, jos joku on vaihtamassa ohjelmistoa, ne menee keskinäisiin asiakasryhmiin, ja hakee tietoa sieltä.” HD

”Yhteisössä säheltäminen voi kaataa koko homman, ja jos ne [asiakkaat] ei koe, että se on avoin keskustelutila, jossa ne voi keskustella sekä negatiivista että positiivista avoimesti, sitten ne ei käytä sitä tilaa siihen keskusteluun, jos ne ei koe että se on turvallinen ympäristö.” HD

Vaikka keskusteluihin ei aktiivisesti osallistuttaisi, keskusteluita monitoroimalla pyritään selvittämään mitä keskustelua yrityksestä käydään. Sen lisäksi se paljastaa, jos asiakkaiden kesken yrityksestä alkaa kiertämään huhuja. Keskusteluun ei osallistuta aineiston perusteella myöskään siksi, koska on tunnistettu, että asiakkaan suosittelu tuotteesta potentiaalisille uusille asiakkaille on tehokkaampi, kuin yrityksen oma viestintä. Jos sosiaalisen median ryhmä on aidosti fanien pyörittämä,

potentiaalinen asiakas voi hakea vertaisiltaan tukea, jotka ovat jo yrityksen asiakkaita.

”Niitä keskusteluita monitoroidaan, mutta ollaan koettu, ettei niihin haluta puuttua, jotta asiakkailla on paikka keskustella keskenään ilman että niin sanottu isoveli valvoo tai puuttuu keskusteluun. Monitoroinnilla halutaan selvittää mitä meistä puhutaan, ja kiertääkö meistä jotain huhuja. - - Se on meille paljon parempi, että asiakas suosittelee meitä kuin me itse sanotaan.” HD

4.2.4 Uskollisten asiakkaiden tunnistaminen

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä *uskollisten asiakkaiden tunnistaminen* oli yksi uskollisen asiakkaan koston hallintakeinoista. Empiirisen aineiston yritykset pyrkivät tunnistamaan uskollisia asiakkaita. Asiakassuhteiden syvyyden mittaamiseen sosiaalisessa mediassa käytetään sitoutumisprosenttia, ja tutkimalla yrityksen sosiaalisen median preferenssejä ja uskomuksia. Tämän lisäksi näissä tapahtuvia muutoksia mitataan.

”Asiakassuhteiden syvyyden mittaamiseen engagement-prosentti on aika hyvä mittari. - - Pyrimme löytämään uskollisimmat asiakkaamme tekemällä säännöllisesti tutkimuksia some-yleisömmen preferensseistä ja uskomista ja mittaamme niissä tapahtuvia muutoksia.” HB

Lähtökohta sosiaalisen median negatiivisen eWOMin hallitsemiseksi on hoitaa asiakkaiden reklamaatiot hyvin. Uskollisten asiakkaiden arvostaminen ja kohtelu hyvin koettiin tärkeänä osana liiketoimintaa. Aineiston perusteella työ nähdään pitkälti proaktiivisena siten, että ei tarjota asiakkaille syytä keskustella negatiivisesti sosiaalisessa mediassa.

”Uskollisten asiakkaiden reklamaatiot hoidetaan yksityiskohtaisesti hyvin. Kaikki asiakkaat on meillä tärkeitä asiakkaita siinä mielessä, että jos luottamus menee niin asiakkaan bisnes kärsii. Niistä pitää oikeasti pitää hyvää huolta.” HD

”Uskollisia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita kohdellaan ekstra hyvin suhteessa normaaliin asiakkaaseen. Mutta se ei ole ohjelmanmuotoinen, vaan suhde vaikuttaa siihen mihin pystytään taipumaan.” HA

4.2.5 Varasuunnitelmien luonti kriisien varalle

Aineiston perusteella suurin osa kriisinhallintaan liittyvistä hallintakeinoista on reaktiivisia. Nämä esitellään myöhemmässä luvussa. Tässä esitellään yksi proaktiivisista hallintakeinoista kriisien varalle. *Varasuunnitelmien luonti kriisien varalle* esiintyi sekä teoreettisessa viitekehyksessä että empiirisessä aineistossa. Tämä tarkoittaa kriisiviestintäsuunnitelmien luontia etukäteen. Muodostamalla suunnitelma ja keskustelemalla mahdollisista tilanteista yritykset pyrkivät varautumaan kriiseihin.

”Meillä on kriisiviestintäsuunnitelma erilaisten tilanteiden varalle. Asioihin on varauduttu ja sisäisesti keskusteltu, jos sellaiseen [some-] pyörteeseen joudutaan.” HA

Kevyempään kriisinhallintaan sosiaalisessa mediassa on laadittu ohjeistuksia ja kysymys-vastauspatteristoja yleisimpiin tilanteeseen. Näitä esitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa. Tämän lisäksi tarjotaan apua tukipalvelun tai konsultointimahdollisuuden kautta. Jos tilanne eskaloituu, kriisinhallinnassa siirrytään reaktiivisiin keinoihin.

”Meillä on ohjeet kriisin hallintaan sosiaalisessa mediassa. Tähän [kriisin hallintaan] on seitsemän kohtaa. Ohjeissa on kerrottu kuka viesteihin kommentoi. Tärkeää on se, että kuka tahansa ei kommentoi vaan kuka se henkilö on, joka kommentoi.” HD

”Sosiaalisen median kriisien varalle meillä on Q&A-vastaukset yleisimpiin hankaliin kysymyksiin, ja viestinnälle on 24/7 saavutettavissa oleva tuki hankaliin caseihin.” HB

4.2.6 Sosiaalisen median käytön ohjeistusten laadinta

Uutena proaktiivisena hallintakeinona aineistosta löytyi *sosiaalisen median käytön ohjeistusten laadinta*. Yrityksillä on laadittu sosiaalisen median käyttöön liittyviä ohjeistuksia, joilla pyritään ehkäisemään negatiivista eWOMia. Nämä ovat yleensä kirjallisten ohjeiden muodossa, joissa kerrotaan sekä sosiaaliseen mediaan viestiville että muulle henkilökunnalle minkälaisista asioista sosiaaliseen mediaan saa tehdä

julkaisuja ja mitkä ovat ei suositeltavia tai jopa salassa pidettäviä. Ohjeistuksissa on opastuksia sosiaaliseen mediaan kanavakohtaisesti.

”Meillä on tosi tarkat some-ohjeet siitä mitä saa julkaista, ja mistä asioista puhua. Siinä käsitellään tone of voicea, mitä saa postata, mitä kannattaa postata, mitä ei kannata ja mitä ei saa postata. Siihen sisältyy 12 perussääntöä miten käyttäytyä perustilanteissa. Nivaskassa käydään läpi strategiaa ja sosiaaliset kanavat, ohjeet per sosiaalinen kanava ja sosiaalisen median työkalut.” HD

Tavalliselle henkilökunnalle tehdyillä ohjeistuksilla pyritään ehkäisemään salassa pidettävien tietojen vuotamista, ja näistä syntyviä negatiivisen eWOMin kriisejä. Lisäksi niillä pyritään vaikuttamaan työntekijöiden sosiaalisen median käyttöön.

”Ollaan tehty säännöt, kutsutaan vinkeiksi, miten sosiaalista mediaa käytetään. Sen tyyppisille henkilöille, joille some ei ole tuttu. Näitä viestejä, vinkkejä ja sääntöjä on jaettu kaikille työntekijöille. - - Niissä [ohjeissa] kerrotaan mikä on julkista ja mikä on yksityistä.” HC

Sosiaalisen median viesteihin vastaaville ohjeistuksissa on toimintaohjeita eri tilanteiden varalle. Ohjeet voivat olla yksityiskohtaisiakin vaihe vaiheelta läpikäyviä, tai yleisemmin eri tilanteisiin kantaaottavia. Osa ohjeistuksista voi sisältää yksityiskohtaisia toimintaohjeita keskustelun hallitsemiseksi. Näillä yritykset pyrkivät johdonmukaistamaan sosiaalisen median toimintaa, ja luomaan parhaat käytännöt omalle sosiaalisen median toiminnalle.

”Ensimmäinen sääntö kun vastaat kommentteihin on, että vastauksessa on aina vastaajan nimi ja yritys. Halutaan korostaa, että kyseessä ei ole kasvoton yritys vaan ihminen, joka negatiiviseen viestiin vastaa. - - Lisäksi, jos menet [sosiaalisen median] keskusteluun, pitää aina antaa seurantapäivitys keskusteluun.” HD

4.2.7 Vastauspatteristojen luominen usein kysyttyihin kysymyksiin

Aineistossa esiintynyt *vastauspatteristojen luominen usein kysyttyihin kysymyksiin* ei ollut tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä. Aineiston perusteella yritykset luovat kysymys-vastauspatteristoja yleisimpien sosiaalisen median kysymysten ja viestien varalle. Näillä vastataan myös negatiivisiin viesteihin. Aineistossa oli huomattavissa, että yritykset kohtaavat samoja negatiivisia sosiaalisen median

viestejä, jolloin on kannattavaa muotoilla näihin valmiit vastaukset. Tällöin kuka tahansa, kenellä on yrityksessä sosiaalisen median tilien oikeudet, voi viesteihin vastata. Valmiiden vastauspatteristojen käyttö nopeuttaa negatiivisen eWOMin hallintaa, ja tekee siitä systemaattista.

”Ennakoivana toimenä me luodaan valmiit vastauspatteristot. Harvoin sieltä [sosiaalisesta mediasta] mitään uutta [negatiivisia aiheita]” tulee. Ne samat kysymykset toistuu kerta toisensa jälkeen, ja niitä kysytään aina uudestaan ja uudestaan. Joku uusi ihminen aina keksii kysyä sen, niin meillä on hyvin selkeä vastauspatteristo tiettyihin kysymyksiin. Jokainen tietää miten tiettyihin kysymyksiin vastataan, ja ne voi vaikka copy pasteta halutessaan.” HA

Empiirisen aineiston mukaan yrityksissä sosiaalista mediaa hoitaa siihen osoitetut ammattilaiset. Vastauspatteristot toimivat sosiaalisen median työntekijöiden apuna kysymyksiin vastatessa. Tärkeässä roolissa on kuitenkin tarjota työntekijöille mahdollisuus konsultoida muita yrityksen sisällä vaikeammissa viestinnällisissä tapauksissa.

”Sosiaalisen median hallintaa hoitaa vain sovitut ammattilaiset. Olemme laatineet Q&A:t [Kysymykset ja vastaukset] yleisimpiin kysymyksiin, ja tämän lisäksi henkilöillä on mahdollisuus konsultoida viestintää hankalissa tapauksissa.” HB

4.2.8 Negatiivisen eWOMin narratiivin hallinta

Uutena proaktiivisena hallintakeinona sosiaalisen median negatiiviselle eWOMille empiirisestä aineistosta löytyi *narratiivin hallinta*. Tämä tarkoittaa keinoja pyrkiä vaikuttamaan siihen, miten jostakin ilmiöstä keskusteltaisiin sosiaalisessa mediassa. Aineiston perusteella tätä narratiivia pyritään kontrolloimaan, jotta yritys ei menettäisi hallintaa negatiivisesta eWOMista. Narratiivin hallinta alkaa tunnistamalla liiketoiminnan tai siihen liittyviä tapahtumia, jotka voisivat aiheuttaa negatiivista keskustelua yrityksestä. Tämän jälkeen yritys aloittaa proaktiivisen viestinnän tilanteesta ennen kuin muut keskustelevat asiasta sosiaalisessa mediassa. Näin yritys voi vaikuttaa siihen, mistä näkökulmasta keskustelu lähtee liikkeelle.

”Tehdään ennakoivaa viestintää, kun tunnistetaan että jotain tapahtuu meidän bisneksessä tai sen ympärillä, ja tajutaan että tämä voi

näyttäytyä jollekin negatiivisessa valossa. Meidän strategia on, että pyritään kontrolloimaan sitä narratiivin, ennen kuin se kontrolloi meitä, ja tullaan asian kanssa itse ensin esiin eikä anneta sen vuotaa jotain kautta organisaation ulkopuolelle. - - Me tiedetään mitkä asiat meidän tekemisessä kiinnostaa toimittajia, ihmisiä ja ihmisryhmiä, jotka katsovat niitä asioita todella kriittisesti. Mietitään etukäteen miten halutaan viestiä niistä itse. Miten kerrotaan tietyistä asioista ulospäin tai mitä ei kerrota. Ei anneta ylimääräistä syytä negatiivisen keskustelun alkamiselle somessa. Ymmärretään omat heikkoudet ja kohdat, josta joku voi pyrkiä synnyttämään negatiivista keskustelua.” HA

Aineiston perusteella strategia narratiivin hallitsemiseksi alkaa proaktiivisesta viestinnästä, jossa yritys itse on ensimmäisenä viestimässä. Jos negatiivista keskustelua aiheuttavalla tiedolla voisi olla yhteiskunnallista kiinnostavuutta laajemmin, viestin saattamista avustaakseen voi tehdä lehdistötiedotteen ja sopia luottotoimittajien kanssa haastattelut etukäteen aiheen ympäriltä. Tämän jälkeen voi asian julkaista omissa kanavissa site,n että lehdistöartikkelit tukevat valittua narratiivia.

”Haluttiin olla itse kertomassa omin sanoin [asiasta, joka voisi aiheuttaa negatiivista keskustelua sosiaalisessa mediassa], mikä tarkoitti sitä, että teimme asiasta itse tiedotteen, ja tietyille luottotoimittajille sovittiin etukäteen haastattelut, ja kerrottiin omissa kanavissa ensin, jotta ensimmäinen viesti tulee meiltä.” HA

4.2.9 Negatiivisen eWOMin kanavan hallinta

Empiirisestä aineistosta esiin noussut proaktiivinen hallintakeino *negatiivisen eWOMin kanavan hallinta* ei esiintynyt teoreettisessa viitekehyksessä. Negatiivisen sosiaalisen median keskustelun hallitsemiseksi, aineiston perusteella yritys voi ohjata keskustelua kanavaan, joka hallitaan itse paremmin. Luomalla kanava tai yhteisö sosiaaliseen mediaan, jossa asiakkaita tiedotetaan mahdollisesti negatiivista keskustelua aiheuttavista asioista, on mahdollista hallita missä negatiivista keskustelua esiintyy. Asiakkaita tulee informoida kanavasta, jossa negatiivisista asioista tiedotetaan, jotta he tottuvat etsimään tietoa kyseisestä kanavasta. Lisäksi kanavassa tulee tarjota keskustelumahdollisuus, jotta negatiiviset viestit julkaistaan valitussa kanavassa, eikä muun sosiaalisen median puolella. Kanavan luotua, uusia keskustelijoita voi ohjata jo syntyneiden keskusteluiden pariin, jos samat huolenaiheet toistuvat.

”Meillä on asiakasyhteisö, mitä me voidaan hallinnoida, niin me pystytään siellä tiedottamaan asiakkaita heti kaikista negatiivisista asioista, jotka voi vaikuttaa. Kun voidaan tiedottaa siellä yhteisössä, niin se keskustelu siirtyy sinne. Se ei tuu meidän ulkopuoliseen someen vaan se paikka on siellä asiakasyhteisössä missä ne keskustelee. Se keskustelu ohjataan sinne, ja sitä voi hallita siellä paremmin. Jos tulee muitakin valituksia niin niitä asiakkaita voi ohjata lukemaan aiempia keskusteluja.” HD

4.2.10 Epämuodollisen neuvonantajaverkoston kehittäminen

Tutkimuksen empiirisestä aineistosta nousi esiin yhden yrityksen hyödyntämä *epämuodollisen neuvonantajaverkoston kehittäminen*. Tällä proaktiivisella toiminnalla pyritään hankkimaan yrityksen ympärille asiantuntijoita, joita voi hyödyntää negatiivisen eWOMin tilanteissa. Neuvonantajaverkostojen avulla voi saada kokemusta ja asiantuntemusta, mitä yrityksellä ei muuten olisi. Tämä mahdollistaa kustannustehokkaasti kriisitilanteissa viestintäavun pyytämisen, ilman että yrityksen tarvitsee turvautua kriisiviestintätoimistoihin. Neuvonantajat ovat usein yrityksen faneja, ja haluavat nähdä liiketoiminnan kasvavan, ja tästä syystä ovat valmiita antamaan omaa aikaa ja asiantuntemusta yrityksen käyttöön epävirallisessa suhteessa.

”Fiksu tapa rakentaa bisnestä, on ollu kerätä yrityksen ympärille epäformaaleja advisoreita, joita voi hyödyntää. Ikävä tilanne että, kun jotain räsähtää niin pitäisi olla kaivamassa kuvetta. - - Paljon ihmisiä, jotka auttaa myös suoraan, vaikka kriisiviestintäcaseissa. Eivät välttämättä ole kommentoimassa somessa, mutta antavat strategista tukea taustalla. Vähän kuin advisoreita ja konsultteja, ilman mitään virallista businessuhdetta tai titteliä. Verkosto on arvokas siinä tilanteessa, kun omat resurssit sakkaa, mitä saadaan aikaan ja miten ymmärretään miten jossakin tilanteessa tulisi toimia. Sieltä löytyy monesti kokeneempia ammattilaisia, jotka ovat tehneet samoja asioita isommalla skaalalla.” HA

4.2.11 Proaktiivinen maineenhallinta huhupuheiden estämiseksi

Tutkimuksen empiirisestä aineistosta tunnistettiin liiketoimintahuhujen hallintaan proaktiivisia keinoja. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä ei esiintynyt proaktiivisia hallintakeinoja liiketoimintahuhuille. Tämä *proaktiivinen maineenhallintatyö* on jatkuvaa viestintää, jolla pyritään tavoittamaan nykyiset ja

potentiaaliset asiakkaat. Aineiston yritykselle huhupuheet ovat iso haaste, sillä huhut ohjelmiston tai sen kehittämisen lopettamisesta voi aiheuttaa asiakkaiden siirtymisen kilpailijoiden tuotteisiin.

”Paljon ollu muutaman tuotteen kanssa huhuja, että tietty tuote loppumassa tai lopetetaan, tai kehitys lopetetaan. Vanhan tuotteen kohdalla voi yhtäkkiä tulla huhu, että sitä ei enää kehitetä. Huhupuheet on isoja haasteita meille, koska siinä on iso työ kääntää huhupuheet voitoksi.” HD

Yritys pyrkii hallitsemaan huhupuheita tekemällä positiivista maineenhallintaviestintää. Nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille viestitään säännöllisesti tuotteiden kehittymisestä, sen kohteista ja uusista ominaisuuksista, joita on tulossa. Tällä tavoin yritys pyrkii vakuuttamaan asiakkaat siitä, että tuote ei ole poistumassa, jolloin huhupuheille ei ole tarvetta.

”Me tehdään aktiivisesti maineenhallintatyötä tuotteiden osalta. Pyritään hallitsemaan mainetta positiivisen viestinnän keinoin. Viedään sekä potentiaalisille asiakkaille että nykyasiakkaille viestiä markkinoille, että tuote kehittyy ja tätä kehitetään, ja näitä asioita on tulossa [tuotteeseen liittyen]. Tämä on jatkuva iso työ, jota tehdään koko ajan ihan vain huhupuheiden vuoksi. Se on hyvä asiakkaiden tietää mitä kehityskohteita on tulossa. Ei tehtäisi niin isolla skaalalla maineenhallintaprojekteja, jos huhupuheita ei olisi ollut niin paljon kuin niitä on.” HD

4.3 Reaktiiviset negatiivisen sosiaalisen median eWOMin hallintakeinot

Tässä alaluvussa esitellään empiirisestä aineistosta löytyneitä reaktiivisia hallintakeinoja sosiaalisen median negatiiviselle eWOMille. Hallintakeinot jaetaan alalukuihin aineistosta nousseiden sosiaalisen negatiivisen eWOMin muotojen ja motiivien mukaan. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä oli hallintakeinoja *suorille valituksille, epäsuorille valituksille, valituksilla kolmansille osapuolille, liiketoimintahuhuille, verkkomyrskyille, koston motivoimille viesteille, hyväksikäytölle ja jälkihallinnalle*. Viitekehyksen hallintakeinoista valitus kolmansille osapuolille ja kilpailijoiden hyväksikäyttö ei esiintynyt empiirisessä aineistossa.

Aineistosta nousi tilanteita, joissa yrityksen kaikki sosiaalisen median negatiivisten eWOMin hallintakeinot oli reaktiivisia. Suurimmalle osalle negatiivisen eWOMin hallinta oli kuitenkin yhdistelmä sekä reaktiivisia että proaktiivisia toimia. Ainoat aineiston tapaukset, joissa kaikki sosiaalisen median hallintakeinot olivat reaktiivisia, sosiaalisen median hallinta oli ulkoistettu yrityksen ulkopuolelle.

”Yhdelle asiakkaalle tehtiin monitorointia, ja etukäteen haisteltiin [negatiivista keskustelua]. Muille ei oikeastaan juuri mitään [proaktiivisia toimia], vaan katottiin mitä [negatiivista keskustelua sosiaalisessa mediassa] tulee.” HE

4.3.1 Suora valitus

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä *suora valitus* määriteltiin siten, että kuluttaja ottaa yritykseen suoraan yhteyttä sosiaalisen median kautta, ja pyrki hakemaan ratkaisua johonkin ongelmaansa (Grégoire ym. 2015). Tämä ilmiö nousi myös empiirisessä aineistossa. Suoriin valituksiin yrityksillä on aineiston mukaan selkeimmät hallintakeinot.

”Meillä on tosi tarkka prosessi [suoriin valituksiin] miten toimitaan, mitä tietoja tarvitaan, miten vastataan, ja mitä tapahtuu seuraavaksi talon sisällä.” HC

Tässä tukena toimii proaktiivisena hallintatoimena luodut ohjeistukset sosiaalisen median viesteihin vastaamisesta. Kaikkiin suoriin valituksiin pyritään lähtökohtaisesti vastaamaan. Tämä pyritään tekemään mahdollisimman nopeasti. Viestissä pahoitellaan asiakkaan kohtaamaa palveluvirhettä, ja tapauksesta pyydetään lisätietoja. Viestin lähettäjä vakuutetaan siitä, että suora valitus on otettu vakavasti ja asiallisiin toimenpiteisiin on ryhdytty. Yhteydenotosta on aineiston perusteella hyvä kiittää, ja ilmoittaa asiakkaalle, kun asia on ratkaistu.

”Pyritään vastaamaan mahdollisimman pian viesteihin. - - Saman päivän aikana. Aina pahoitellaan. Tapauskohtaisesti pyydetään lisäkommenttia, suhtaudutaan vakavasti ja ilmoitetaan aina ratkaisusta, kiitetään palautteesta. - - Tehdään selväksi, että viesti menee eteenpäin.” HC

Aineiston mukaan tilanteen edetessä asiakkaalle on tärkeää tehdä tilannepäivityksiä ratkaisun edistymisestä. Julkiset negatiiviset valitukset on hyvä kerätä yhteen paikkaan, ja pois alkuperäiseltä kanavalta, jos se nähdään tarpeellisenä. Tilanne hallitaan paremmin, kun keskustelu on siirretty yhteen kanavaan. Ratkaisuun päädyttyä on hyvä tehdä tilannepäivitys alkuperäiseen kanavaan. Jos valitus koskettaa vain yhtä ihmistä, keskustelu voidaan siirtää yksityiseen kanavaan. Ratkaisun jälkeen valitus ja keskustelu on hyvä dokumentoida.

”Päivitä tietoa sitä mukaan, kun ratkaiset tilannetta. Kerro asian etenemisestä. Julkinen negatiivinen valitus, ota keskustelu yhteen paikkaan, ja pois kanavalta, jos tarpeellista. Tilanne tulee ottaa hallintaan ottamalla keskustelu yhteen kanavaan. Kanavasta pois siirretyn keskustelun ratkaisu käydään päivittämässä alkuperäiseen kanavaan. Jos ongelma koskee jotain yhtä ihmistä, eikä aiheuta isommalle joukolle haittaa, voi olla viisasta ottaa keskustelu henkilökohtaisesti valittajan kanssa. Kerro kollegoillesi töissä, että voitte koordinoita vastauksia. Lopuksi ota kopioita ja screenshotteja viesteistä ja tee arvio tilanteesta ja opi siitä.” HD

Aineiston perusteella suoriin valituksiin sosiaalisessa mediassa on tärkeää vastata totuudenmukaisesti. Suoria asianmukaisia valituksia ei sensuroida, vaan koetaan, että asiakkaalla on oikeus ilmaista mielipiteensä. Yritykset pyrkivät läpinäkyvyyteen ja myöntävät omat virheensä. Palveluvirheestä pahoitellaan ja, jos tilanne niin vaatii, valittajalle tarjotaan mahdolliset korvaukset mahdollisimman nopeasti.

”Vastaamme rehellisesti suoriin palautteisiin ja hoidetaan pahoittelut ja mahdolliset korvaukset mahdollisimman nopeasti.” HB

”Ihmisillä on oikeus ilmaista mielipiteensä. Mekin tehdään virheitä. Halutaan olla rehellisiä ja läpinäkyviä, ja käydä se keskustelu siinä. - - Pyritään vastaamaan nopeasti: saman päivän aikana.” HC

Suurin osa suorista valituksista sosiaalisessa mediassa tulee yksityisiä kanavia pitkin. Sosiaalisen median palvelut tarjoavat mahdollisuuden yksityisviestien lähettämiseen, ja tätä suositaan palautteen annossa. Kaikki negatiivinen keskustelu sosiaalisessa mediassa ei siis ole julkista ja muiden nähtävissä, kuten Hennig-Thurau ym. (2013) kertoo.

”Vähemmän suorat valitukset tulee julkisesti. Tyypillisesti viestit tulee DM:nä [yksityisviestinä] sosiaalisen media kautta.” HC

”Reklamaatiot ja valitukset tulee usein yksityisviestillä Facebookin kautta.” HD

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä sosiaalisen median rooli asiakasvalituksissa oli kasvanut suhteessa perinteisiin tapoihin (Bacile ym. 2014). Empiirisen aineiston perusteella sosiaalisella medially on rooli asiakasvalituksissa, mutta osalla yrityksistä valtaosa valituksista tulee yhä perinteisiä kanavia pitkin. Etenkin B2B-markkinoilla toimivilla yrityksillä asiakkaat suosivat sähköpostia tai puhelinsoittoa. Yritykset tarjoavat asiakkailleen yhteyshenkilöitä tai selkeät kanavat asiakaspalautteille ja -reklamaatioille, jolloin asiakkaat suosivat näitä kanavia.

”Meillä on vähä asiakkaita, jotka ilmaisi epätyytyväisyyttä asiaan sosiaalisessa mediassa. Palaute tulee suoraan account managereille tai sähköpostilla eri tiimeille. Luulen että tämä on B2B-bisneksen ominaispiirre verrattuna B2C-bisnekseen. Valitukset puretaan suoraan yhteishenkilölle, eikä julkisissa kanavissa.” HA

Empiirisen aineiston perusteella valittu vastauskanava riippuu negatiivisen keskustelun sisällöstä. Jos asiakas lähestyy yritystä sosiaalisen median yksityisiä kanavia pitkin, viestiin vastataan aina yksityisesti. Julkisissa kanavissa tullessiin viesteihin on kolme vaihtoehtoa: joko viestiin vastataan julkisesti, yksityisesti tai ei ollenkaan. Jos julkiseen valitukseen voidaan vastata siten, että asiakkaasta tai muusta osapuolesta ei paljastu salassa pidettäviä tietoja, keskustelu käydään julkisesti. Negatiivisen viestin sisältö vaikuttaa siihen, vastataanko viestiin.

”Yksityiseen viestiin vastataan yksityisesti. Julkiseen viestiin mietitään tapauskohtaisesti mitä vastataan, tai vastataanko. Jos viesti on vain huutelua, siihen ei välttämättä vastata mitään, jos keskustelusta ei saada mitään rakentavaa. Julkiseen viestiin vastataan lähtökohtaisesti julkisessa kanavassa.” HD

”Usein keskustelu voidaan käydä julkisesti. Jos viesti on tullut julkisesti, se lähtökohtaisesti käydään julkisesti. - - Jos keskustelu palveluvirheestä voidaan käydä kaikin puolin anonyymisti, se käydään julkisesti. Jos pyydetään arkaluontoisempia tai yksityisempiä tietoja, ohjataan yksityiseen kanavaan tai kokonaan somen ulkopuolelle keskustelu.” HC

4.3.2 Vastaamatta jättäminen hallintakeinona

Vastaamatta jättäminen voi toimia hallintakeinona sosiaalisen median negatiiviselle eWOMille empiirisen aineiston mukaan. Tutkimuksen teoriassa vastaamatta jättäminen nähtiin haitallisena yritykselle (Van Laer & de Ruyter 2010, Grégoire ym. 2015). Aineiston mukaan tämä on kuitenkin yleinen käytäntö yrityksissä, eikä aiheuta haittaa yritykselle, jos negatiivinen eWOM on tietynlaista. Vastaamatta jättämistä käytetään sekä suoraan että epäsuoraan negatiivisen eWOMiin. Suoraa eWOMia, johon jätetään vastaamatta, on asiattomat viestit, negatiiviset viestit, joissa ei pyydetä ratkaisua tai ole kysymystä, viestin sisältö ei ole ymmärrettävää, tai viestit ylistävät kilpailijoiden tuotteita.

”Ennakoivat ohjeet on, että kaikkiin keskusteluihin tulisi vastata, ja mahdollisimman nopeasti. Jos ei tiedä mitä vastata, niin konsultoi Suomi-tason viestintävastaavaa. Jos vieläkin epäselvää, niin konsultoidaan konsernitasoa. Kuitenkin jos viesti on täysin asiatonta, niin jätetään reagoimatta, jos se keskustelu ei ole asiallista. - - Jos viestissä ei oo mitään kysymystä, tai päättää eikä häntää, vaan jotain huutelua. Tai sitten joku hehkuttaa vaan kilpailijan tuotetta, kuinka se on vaan paras, niin ei me sen tyyppisiin vastata mitään.” HD

Epäsuoraan yrityksestä käytyyn negatiiviseen eWOMiin jätetään aineiston perusteella usein vastaamatta. Osalla aineiston yrityksistä on passiivinen strategia heistä käytyyn negatiiviseen keskusteluun sosiaalisessa mediassa, jos keskustelua ei ole osoitettu heihin suoraan. Jos yritys näyttäytyy negatiivisessa valossa sosiaalisen median keskustelussa, yritys ei ota tilanteeseen kantaa.

”Me ei kommentoida yleisiä asioita, jotka näyttäytyy meidän kannalta negatiivisena. Olemme mahdollisimman puolueeton toimija somessa.” HD

Aineiston perusteella yritykset voivat jättää epäsuoraan sosiaalisen median negatiiviseen eWOMiin vastaamatta myös, jos aiheet toistuvat säännöllisesti. Jos keskustelun ei arvioida kehittyvän nykyisestä muodostaan yritykselle haitallisemmaksi, ei negatiiviseen eWOMiin reagoida. Sillä, onko negatiivinen keskustelun kritiikki aiheellista vai aiheetonta, ei ole merkitystä. Yrityksissä koetaan, että negatiivista heihin kohdistuvaa keskustelua tulee kestää.

”Aika paljon on semmoisia asioita, joihin ei kiinnosta vastata. Nähdään että tämä on taas sama virsi jostain asiasta, joka toistuu tasasin väliajoin, joka ei aiheuta meille huolta että keskustelu eskaloituisi. Tietynlaista kritiikkiä pitää brändien ja yritysten kestää. Osa on aiheellista ja osa aiheetonta. Me ei koeta, että jokaista vääryyttä tai risausta pitää kommentoida millään tavalla, jos viestiä ei ole suoraan osoitettu meille.” HA

Empiirisestä aineistosta nousi lainsäädäntöön liittyvä poikkeus sosiaalisen median eWOMin hallinnassa. Lainsäädäntö voi asettaa rajoitteita sosiaalisen median negatiiviseen eWOMiin vastaamisessa. Yrityksillä, joiden markkinointia rajoittaa jokin lainsäädäntö, kuten alkoholilainsäädäntö, ei ole mahdollisuutta vastata asiakkaiden tai kuluttajien kommentteihin – oli ne sitten positiivisia tai negatiivisia.

”Alkoholibrändeillä on ollut vaikeuksia [sosiaalisen median] viesteihin vastaamisen kanssa, koska lainsäädäntö sen suhteen on edelleen vähän monitulkintaista. Olen nähnyt linjanvetoja, koska Valviran ohjeistuksen mukaan kuluttajaa ei saa osallistaa, se tarkoittaa sitten sitä, että kommentointiin [sosiaalisessa mediassa] ei vastata mitenkään.” HE

4.3.3 Toistuvan negatiivisen eWOMin hallintakeinot

Alaluvussa proaktiivisista hallintakeinoista esiteltiin kysymys-vastauspatteriston luominen hallintakeinona negatiiviselle eWOMille. Empiirisen aineiston mukaan yritykset kohtaavat toistuvasti samoja aiheita sosiaalisessa mediassa. Näihin toistuviin aiheisiin yritykset ovat muodostaneet valmiita vastauksia.

”Valmiita vastauksia on kehitetty, kun samat [negatiiviset viestit] on toistunut. Esimerkiksi tuotteen ainesosista, negatiivisia kommentteja tuli, ja semmoisiin ollaan osattu nähdä ne kaavat että nää on asiat joista [negatiivinen eWOM] tulee, ja niihin osattu alkaa rakentamaan valmiit vastaukset.” HE

Jos negatiivinen eWOM ei mene listan asioiden piiriin, yrityksessä tulee miettiä tarkemmin, miten sosiaalisessa mediassa vastataan. Yrityksillä voi olla toistuvien aiheiden listalla myös aiheita, joiden esille tuleminen aiheuttaa reaktiivisia hallintatoimia. Aineiston perusteella nämä hallintatoimet on hyvä määritellä etukäteen, jotta sosiaalisen median kanssa työskentelevät tietävät, miten toimia tämän kaltaisessa tilanteessa. Useimmiten tämä tarkoittaa asian viemistä viestintä-,

markkinointi tai toimitusjohtajan tietoon. Kriisien välttämiseksi ylempi johto miettii, miten tämän kaltaiseen negatiiviseen eWOMiin vastataan.

”Meillä on tietyt asiat, joihin on valmiiksi muodostetut vastaukset. Jotka on mietitty valmiiksi läpi, miten niihin tulee vastata. Ja on ohjeistus toimia, jos ne ei mene tämän piiriin. - - Erikseen on määritelty sen tyyppiset [negatiivisten viestien] caset, joissa pitäisi olla huolissaan tai tietoinen. Jos ei mee valmiiden vastausten piiriin, niin on isompi viestinnällinen case, jossa pitää miettiä miten siihen vastataan. - - Negatiivisiin [ohjeistuksen ulkopuolisiin viesteihin] vastaa markkinointijohtaja, viestintäjohtaja tai toimitusjohtaja. Heillä on oikeus ja vastuu kommentoida firman puolesta asioita tai firmana asioita.” HA

4.3.4 Epäsuora keskustelu

Empiirisen aineiston perusteella yrityksistä esiintyy myös epäsuoraa negatiivista eWOMia sosiaalisessa mediassa. Epäsuora keskustelu sosiaalisessa mediassa ei kuitenkaan ole aineiston mukaan pelkästään valituksia palveluvirheistä. Tästä johtuen aineiston hallintakeinot poikkeavat tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä. Teoreettisessa viitekehyksessä tätä keskustelua nimitettiin *epäsuoraksi valitukseksi*, mutta tässä osiossa se on nimetty *epäsuoraksi keskusteluksi*. Termi on valittu siksi, koska se kuvaa eWOMin luonnetta paremmin empiirisen aineiston perusteella. Tätä keskustelua kyllä seurataan ja vastataan tarvittaessa, mutta yritysten hallintakeinoja ohjaa aineiston mukaan passiivisuus. Valitukset tulevat tyypillisesti suoraan yksityisiä kanavia pitkin yritykselle. Tätä tapahtuu sekä B2B- että B2C-liiketoiminnassa.

”Valitukset tulee meille suoraan. Joko meidät on tögätty johonki ja annettu mahdollisuus ottaa kantaa, tai valitus tulee yksityisviestillä.” HC

”B2B-toiminnan ominaispiirre verrattuna kuluttajapuoleen on, että suurin osa valituksista tulee yksityisiä kanavia pitkin.” HA

Jos kuitenkin epäsuoria valituksia tulee vastaan julkisissa sosiaalisen median kanavissa, asiakkaaseen ollaan suoraan yhteydessä. Aineiston yhdessä yrityksessä asiasta tiedotetaan eteenpäin asiakassuhdevastaavalle, joka siirtää keskustelun yksityisiin kanaviin, jossa reklamaatio pyritään ratkaisemaan.

”Jos tiedetään, että julkisen negatiivisen viestin laittanut on nykyinen asiakas. Asiasta tiedotetaan asiakassuhdevastaavalle, joka on asiakkaaseen yhteydessä yksityisesti.” HD

Epäsuoran keskustelun tunnuspiirre sosiaalisessa mediassa on, että yritys ei välttämättä osallistu tähän keskusteluun. Keskustelu tapahtuu julkisissa kanavissa muiden käyttäjien nähtävissä. Keskustelu voi tapahtua yrityksen sosiaalisen median kanavien ulkopuolella, mutta myös esimerkiksi yrityksen Facebook-julkaisun kommenttikentässä. Negatiivinen keskustelu ei aineiston mukaan aina johdu palveluvirheestä, eikä yrityksen tarvitse aina ottaa keskustelijoihin yhteyttä.

”Saattaa olla niinkin, että tyypit siellä keskenään keskustelee. Me ei välttämättä osallistuta siihen niiden keskusteluun, vaan ne jää keskenään jauhamaan jotain niinku julkisessa Facebookissa. Jonku postauksessa jotkut saattaa jauhaa keskenään, että tää [kilpailijan tuote] on parempi, että meillä on tää käytössä. Ne saattavat vastata toinen toisensa kysymyksiin.” HD

Tämän keskustelun tunnistamiseksi yritykset käyttävät sosiaalisen median monitorointiin tarkoitettuja ohjelmistoja. Keskusteltavat aiheet vaihtelevat aineiston mukaan yrityskohtaisesti. Liiketoimintaa koskevat tunnusluvut ovat yleinen negatiivisen ja positiivisen keskustelun aihe. Tähän keskusteluun yritykset eivät osallistu, vaan passiivisesti seuraavat sen kehittymistä.

”Liiketoiminnan tunnusnumerot kiinnostaa joka vuosi. Ei varsinaisia kriisejä, mutta aina joku kommentoi kriittiseen tai negatiiviseen sävyyn. Miksi on tehty näin paljon rahaa tai näin vähän?” HA

”Suurinta epäsuoraa keskustelua meistä käy sijoittajat [tunnusluvuista], joihin ei oteta kantaa. - - Muun muassa Twitterissä välillä positiivista ja välillä negatiivista.” HC

Aineiston mukaan negatiivisen sosiaalisen median keskustelunaiheet syntyvät monesti sosiaalisen median ulkopuolelta. Perinteisessä mediassa esiintyvä kirjoittelu yrityksistä luo puheenaiheita, joita käsitellään sosiaalisessa mediassa. Näissä perinteisen median luomissa sosiaalisen median eWOMin ilmiöissä keskustelijat voivat olla asiakkaita, potentiaalisia asiakkaita tai muita osapuolia. Negatiiviset kommentoijat ovat yleisesti muita kuin yrityksen omia asiakkaita.

”Yleensä kun meistä on [sosiaalisessa mediassa] jotain negatiivista, ne keskustelut ei synny somessa. Vaan jotain muuta kautta, jota sitten kommentoidaan somessa. Ne kohut syntyy lehdistössä, perinteisessä mediassa. Kuluttajat ja meidän asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat, ja ne puhuu niistä sitten somen puolella. - - Negatiiviset kommentoijat harvemmin on meidän asiakkaita, vaan ihmisiä, jotka vaikuttavat samassa piirissä, mutta ovat erittäisin kriittisiä meidän toimintaa kohtaan entuudestaan.” HA

Aineiston mukaan sosiaalisen median epäsuorissa keskusteluissa yritystä voidaan pyytää kesken keskustelun kommentoimaan puheenaihetta. Tämän tyyppisiin suoriin pyyntöihin yrityksen on hyvä reagoida, jos keskustelu koskettaa yrityksen omaa liiketoimintaa. Jos puheenaihe koskettaa jotain yleistä ilmiötä tai asiaa, johon yritykseltä pyydetään näkemystä, yritys voi oman harkinnan mukaan jättää vastaamatta, jos puheenaiheeseen ei haluta ottaa kantaa.

”Tilanteita, joissa keskustelijat käy keskustelua asiasta, ja meidät pyydetään siihen mukaan tapahtuu enemmänkin. Ne on keskusteluita, joihin tyypillisemmin vastataan. Ei niissäkään kaikkiin. Tapauskohtaisesti arvioidaan mikä keskustelu on sen kaltainen mihin ei haluta ottaa kantaa. Jos koskee suoraan meidän liiketoimintaa, niin siihen vastataan. Jos käydään keskustelua aiheesta X, ja pyydetään meidän näkemystä yksityishenkilön toimesta, ei meillä ole velvoitetta siihen vastata, jos ei siitä haluta keskustella.” HA

4.3.5 Fanit ja uskolliset asiakkaat eWOMin hallinnassa

Faneilla ja uskollisilla asiakkailla on empiirisen aineiston mukaan rooli negatiivisen eWOMin hallinnassa sosiaalisessa mediassa. Tämä rooli poikkeaa tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä, jossa fanien rooli rajoittui tiedonvälittäjiin verkkomyrskyjen keskellä (Pfeffer ym. 2014). Faniryhmiä ja -yhteisöjä esiteltiin proaktiivisena hallintakeinona aiemmassa alaluvussa. Tässä alaluvussa esitellään faneja reaktiivisena hallintakeinona. Aineiston perusteella fanit osallistuvat positiivisen ja negatiiviseen sosiaalisen median keskusteluun puolustamalla yritystä. Fanit voivat olla yrityksen asiakkaita, nykyisiä tai entisiä työntekijöitä, tai muita yrityksen sidosryhmissä toimivia.

”Meillä on erittäin lojaaleja asiakkaita – faneja, kun näitä negatiivisia keskusteluita syntyy, löytyy näitä ihmisiä, jotka on puolustamassa.” HA

”Omat työntekijät on yksi iso tunnistettu faniryhmämme sosiaalisessa mediassa.” HC

Aineiston perusteella negatiivisissa keskusteluissa yrityksen puolen ottavat keskustelijat tekevät näin pitkälti pyytämättä. Tämä apu otetaan yrityksissä kiitollisesti vastaan, sillä osaan sosiaalisen median negatiivisista viesteistä yrityksiä epäilyttää osallistua. Näitä ovat etenkin negatiiviset viestit, joiden lähettäjän tarkoituksista ei voi olla varma. Kun viesti on hieman provosoiva tai asiallisuuden rajamailla, yritystä voi mietityttää halutaanko viestiin vastata. Jos ulkopuolinen puolustaa yritystä heidän puolestansa, he voivat jättää viestiin vastaamatta.

”On käynyt niin että ollut jokin puoliasiallinen puoliprovosoiva kysymys, johon mietitty vastausta, jossa mietitty onko tämä trolli, provo vai aiheellinen viesti, johon pitää reagoida. Tämmösissä harmaan alueen kysymyksissä tai kommentteissa, yleensä sellaisiin näihin on tullu vastaamaan joku Batman [satunnainen kolmas osapuoli], jonka jälkeen meidän ei ole tarvinnu siihen yrityksenä vastata. Ollaan oltu kiitollisia näistä tilanteista. - - Niiden motiiveja ei tiedetä.” HC

”Meidän toimesta ei ole systemaattisesti tunnistettu uskollisten asiakkaiden henkilöllisyyttä sosiaalisessa mediassa. Ei tiedetä, että ketkä säännöllisesti puolustaa.” HD

”Ei virallista tunnistamista tai ryhmittelyä tehty [faniryhmistä]. Jonkinlainen kuva näistä on kuitenkin muodostunut, siitä ketä ne on ja missä ryhmiin ne kuuluvat, mutta ei olla tehty virallista ryhmittelyä tai tunnistamista.” HC

Fanien hyödyntämiseen on aineiston perusteella myös johdetumpia tapoja. Entisten työntekijöiden hyödyntäminen on yksi tapa hallita negatiivista eWOMia. Aineiston yhdellä yrityksellä oli kanava keskustella entisten työntekijöiden kanssa. Tätä ryhmää ihmisiä käytettiin apuna strategisesti päätösten apuna tiedon keräämisessä, ja ryhmän jäsenet olivat myös itse aktiivisia tiedon tarjoamisessa. Ryhmää käytettiin myös viestien levittämiseen yrityksestä. Suurinta käyttö oli kuitenkin positiivisien viestien levittämiseen halutulle yleisölle.

”Kun mennään kohti merkityksellisempää, mutta hallitumpaa, meillä on kanava, jossa keskustellaan entisten työntekijöiden kanssa. Joka on meille todella hyödyllinen ryhmä ihmisiä. - - Tätä kanavaa käytämme strategisemmin hyödyksi. Sieltä saa inputtia asioihin, mitä ja miten

pitäisi tehdä. Heiltä tulee proaktiivisesti apua asioihin, joihin pitäisi kiinnittää huomiota, ja sitä kautta voi masinoida viestin levittämistä oikeille yleisöille helposti. Käytetään enemmän positiivisissa tilanteissa kuin negatiivisissa tilanteissa.” HA

4.3.6 Kommenttien poistaminen ja piilottaminen hallintakeinona

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä kommenttien poistaminen voisi eskaloida sosiaalisen median negatiivisen eWOM katastrofaaliseksi (Van Laer & de Ruyter 2010). Empiirisen aineiston mukaan negatiivisten kommenttien poistaminen on kuitenkin yleisesti käytetty hallintakeino. Poistetut kommentit eivät kuitenkaan ole asiallista suoraa palautetta, vaan poistettavilla viesteillä on selkeitä tunnuspiirteitä. Lähtökohtaisesti negatiivista eWOMia ei haluta poistaa sosiaalisen median kanavista, mutta jos viesti on loukkaava, ala-arvoinen tai asiaton tähän voidaan päätyä. Kommentin poiston yhteyteen voi kirjoittaa miksi kommentti on poistettu, jolla voi hallita jatkokeskustelua kommentin poistosta.

”Viestejä ei haluta sensuroida, jos ei ole loukkaava, ala-arvoinen tai asiaton. Lähtökohtaisesti me ei blokata mitään, eikä poisteta mitään. Silloin, jos joudutaan poistamaan, niin aina kommentoidaan syy miksi näin ollaan tehty. Siihen kirjoitetaan, että olen poistanut tämän kommentin siitä syystä että. Se ei herätä sen enempää keskustelua. Lähtökohtaisesti mielipiteitä saa esittää, ja mahdollisimman rehellisiä.” HC

Poistamisen lisäksi yritykset käyttävät aineiston mukaan myös viestien piilotusominaisuutta sosiaalisen median palveluissa. Esimerkiksi Facebookissa on mahdollista piilottaa negatiivinen kommentti muilta käyttäjiltä siten, että kommentti on yhä näkyvässä alkuperäisen viestin lähettäjälle. Tällä voidaan hallita negatiivisen eWOMin leviämistä paljastamatta viestin lähteelle, että viesti on piilotettu muilta.

”Ei-toivotut negatiiviset some-viestit on poistettu järjestäen hiljalleen. Siellä [Facebookissa] on suosittu piilottamisominaisuutta, koska kun kommentti piilotetaan, jonka ihminen on laittanu, se näkee sen vielä. Eli hän ei edes tajua, että se on sieltä piilotettu.” HE

”Tavallisesti vastaamme aktiivisesti myös negatiivisiin sosiaalisen median kysymyksiin, mutta epäasialliset kommentit piilotamme.” HB

4.3.7 Valitus kolmansille osapuolille

Empiirisen aineiston yrityksissä ei esiintynyt valituksia kolmansille osapuolille. Tämä poikkeaa tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä. Aineiston B2B-yritykset kokivat, että valitukset kolmansille osapuolille on enemmänkin B2B-markkinan ominaisuus. B2B-välisissä asiakassuhteissa reklamaatio- ja valitustilanteet säilyvät kahdenvälisinä.

”Ei ole ollut tapahtumia, jotka olisi mennyt kolmannelle osapuolelle. B2B-yrityksenä some-maailma ja kommunikaatio on joustavampaa kuin kuluttajapuoli. [Kuluttajapuoli] on aika raadollista, ja ihmiset valittaa herkemmin.” HC

Aineiston B2C-markkinoilla toimivat yritykset eivät myöskään tunnistanee valituksia kolmansille osapuolille. Hallintakeinona pyrittiin varmistamaan, että toista palveluvirhettä ei tapahdu, ja täten eskaloimasta tilannetta kolmansille osapuolille. Hallintakeinoina toimi aktiivinen negatiivisen sosiaalisen median keskusteluun vastaaminen ja hyvitysten tarjoaminen koetusta haitasta.

”Omasta näkökulmasta ei juurikaan näin vakavia valituksia [että kolmannet osapuolet osallistuisivat] meille ole tullut. Toki pyrimme omalla toiminnallamme varmistamaan, että caset eivät mene näin pitkälle. Pyrimme aktiivisella vastaamisella ja hyvittämisellä varmistamaan, että asiakas olisi tyytyväinen saamaansa korvaukseen.” HB

4.3.8 Prosessien tärkeys palveluvirheen toistumisen hallinnassa

Tutkimuksen teoriassa Grégoire ym. (2009) tunnistivat toisen palveluvirheen riskit sosiaalisen median negatiivisten eWOMin ilmiöiden luojana. Tutkimuksen aineistossa toiset palveluvirheet eivät olleet yrityksiä huolettava riskitekijä. Aineistossa yritykset korostivat suurimman osan sosiaalisen median negatiivisesta eWOMista koskevan samoja asioita, jonka ansiosta niiden käsittelyyn on muodostunut selkeä suoraviivainen prosessi.

”Suurin osa negatiivisista viesteistä sosiaalisessa mediassa on samankaltaisia. Näihin on suoraviivainen prosessi, ja ei ole käynyt niin

että sama henkilö olisi [prosessin jälkeen] palannut ja antanut lisää negatiivista palautetta.” HC

Negatiiviseen sosiaalisen median eWOMiin pyritään vastaamaan mahdollisimman nopeasti, ja ottamaan asiakkaan laittama viesti vakavasti, vaikkei asia olisikaan yrityksen mielestä kovin vakava. Ottamalla ensimmäinen palveluvirhe vakavasti, ja vakuuttamalla negatiivisen viestin lähettäjä siitä, että palaute on huomioitu, ehkäistään tehokkaasti toisten palveluvirheiden syntyminen. Vastaus aloitetaan pahoittelemalla ja osoittamalla kiitollisuutta siitä, että palveluvirhe on huomattu ja tuotu heidän tietoonsa. Tieto palveluvirheestä viedään asiaa koskettavien tietoon, ja tehdään korjauksia, jotta palveluvirheet eivät toistuisi.

”Pystytään reagoimaan viesteihin nopeasti, ja niihin suhtaudutaan vakavasti, vaikka asia ei olisi vakava. Jos joku on vaivautunut kirjoittamaan meille somessa niin suhtaudutaan vakavasti. Viestit palveluvirheistä menee aina aluejohtoon. Ei voida, eikä me halua selitellä virheitä asiakkaalle. Jos tehty palveluvirhe, niin se on moka, ja ollaan pahoillamme ja kiitollisia siitä, että joku on sen asian huomannut. Heidän toiminnasta johtuen voidaan kohdentaa palaute ja toivottavasti korjata palveluvirhe ja lopettaa vääränlainen käytös. Se on hyvä herätys työntekijöille, että heidät huomataan ja toiminta nähdään.” HC

4.3.9 Motiivit ja niiden vaikutus eWOMin hallintakeinoihin

Empiiristen aineiston perusteella sosiaalisen median negatiivisen kommentoijan oletettu motiivi vaikuttaa siihen, miten viesteihin vastataan. Aineiston mukaan motiiveja ei pyritä tunnistamaan yhtä laajalti kuin tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä niitä on esitelty. Negatiiviseen viestintään vastaamisessa yrityksen edustaja yrittää tulkita negatiivisen viestin kohdalla, millä motiivein keskustelija on kommentoinut. Tämä johtopäätös vaikuttaa siihen vastataanko viestiin tai jos vastataan, niin millä tavoin.

”Keskustelijan oletettu motiivi vaikuttaa siihen, miten viesteihin vastataan tai vastataanko ollenkaan. Pyrin tunnistamaan millä motiivein viestijä on liikkeellä. Joskus se on kauhean selvää, joskus se jää pimentoon.” HC

Aineiston mukaan yrityksillä ei ole selkeää ohjeistusta tai toimintamalleja miten eri motiivein kirjoitettuihin viesteihin vastataan. Viestin lähettäjän motiivin tulkinta ja siihen vastaaminen menee vastaajan ammattitaidon piiriin.

”Ei ole järjestelmää tai opastusta motiivien mukaan vastaamiseen. Menee common sensen ja ammattitaidon piiriin ihmisillä, jotka niihin asioihin vastaa, että miettii kuka tää ihminen ja mihin se pyrkii tällä asialla, ja miten meidän pitää vastata tähän. Ei ole varsinaista ohjeistusta ja mallia tähän. Jokaisen viestijän ammattitaitoon kuuluu arvioida mihin tällä [negatiivisella viestillä] pyritään.” HA

Vastaamatta jättämisen lisäksi epäilyttäviin negatiivisiin viesteihin voi vastata tavallista varovaisemmin. Kun negatiivisen viestin lähettäneen motiivit epäilyttävät, voidaan viestiin vastata tavallista vastausta suppeammin. Tällä pyritään hallitsemaan negatiivisen keskustelun laajentumista. Suppealla viestillä pyritään hankkimaan lisätietoa negatiivisen viestin lähettäjän motiiveista.

”Jos viesti vaikuttaa asialliselta, ja aidosti halutaan tietää, miksi joku asia on niinku se on, niin kyllä siihen otetaan asiaksi vastata kunnolla. Jos tulee fiilis, että viesti on epämääräinen tai muuten vaan outo, niin kyllä se epäilyttää, että mikä asiakkaan motivaatio on ollut lähettää viesti, ja siihen varovaisemmin vastataan. Siihen vastataan, jos vastataan suppeammin, ettei se räjähdä silmille se juttu [negatiivinen keskustelu].” HD

Aineiston mukaan iso osa negatiivisesta eWOMista sosiaalisessa mediassa on *negatiivisten tunteiden ilmaisua*. Tämä motiivi tunnistettiin myös teoreettisessa viitekehyksessä. Negatiivisten tunteiden motivoimaa keskustelua voi hallita ratkaisemalla tuohtumuksen kohteena olevat ongelmat palvelussa ja viestimällä ratkaisusta viestijälle. Negatiivisten tunteiden purkamisen jälkeen tilanne raukeaa yleensä itsestään.

”Suurin osa negatiivisista viesteistä on tuohtumuksen osoittamista. Jos ihminen toimii tunteella, se voi haluta purkaa tunteita, ja sitten kun purettu niin voi keskustella [ongelmasta]. Tärkeintä siinä on tunteiden purkaminen ja aiheellisen huolen [palveluvirheistä] esittäminen. - - [Tuohtuneisiin viesteihin] vastaamisen jälkeen, kun kerrottu miten tilanne ratkaistu, aina sieltä on tullut selvästi erisävyinen [kiitollinen] viesti takaisin. Kun tunteet saanut purettua ja vastauksen tilanteeseen, tilanne laukeaa heillä.” HC

”Kun kommentoija on saanu pahan olon pois, se ei oo enää ollu jatkuva [negatiivinen viestintä].” HE

Empiirisessä aineistossa esiintyy *provokatiivisin motiivein* negatiiviseen keskusteluun ryhtyviä. Tätä kutsutaan myös *trollaamiseksi*. Nämä viestit pyrkivät provosoimaan keskusteluun osallistuvia. Tämän tyyppisen negatiivisen keskustelun aihe ei välttämättä liity suoraan yritykseen, vaan johonkin, jonka parissa yritys työskentelee tai toimialaan. Negatiiviset provokatiiviset viestit voi tunnistaa niiden sisällöstä. Aineiston mukaan viestit on naamioitu asiallisiksi keskustelun aloituksiksi, mutta tosiasiasa viestijät eivät hae keskustelua tai vastauksia, vaan pyrkivät löytämään yrityksen vastauksesta uusia aiheita provosoida lisää kiistanhakuiseksi. Yksi hallintakeinoista provokatiivisiin viesteihin on vastaamatta jättäminen.

”Twitterissä voi huomata, kun joku yrittää tökkiä kepillä ja katsoa lähdetäänkö mukaan. Viestit eivät liity suoraan yritykseen, vaan niihin aiheisiin, jonka parissa työskennellään. - - Nämä provokatiiviset henkilöt tekevät sitä kaikille, eivät ole meitä vastaan. Tällaiset henkilöt tunnistaa, ja heidän kohdalla pitää miettiä vastaako, sillä he eivät hae vastauksia. Me ollaan joskus vastattu, ja se ei johda mihinkään. Ne ei oikeasti halua keskustella aiheesta, johon oltais voitu lähteäkin mukaan, vaan ne etti vastauksesta aina uuden kulman, ja kääntää sen ja pyrkii taas provosoimaan lisää. - - Se ei ole mustamaalaaamista, vaan päättymätöntä inttämistä. Esitetään että halutaan keskustella, mutta ei oikeasti haluta. Haastavat, mutta tosiasiasa eivät halua keskustella. Vähän kuten asiantuntijatrollaamista. Sillä ei haeta ratkaisua, eivätkö ole koskaan tyytyväisiä.” HC

Provokatiivisin motiivein luoduista viesteistä on nähtävissä, että negatiivisen kommentin laittanut ei ole tosissaan. Usein viestien sävy tai asian liioittelu paljastaa viestin trollaukseksi. Nämä viestit on helpoin tunnistaa, jos sosiaalisen median käyttäjäprofiilissa ei käytetä omaa nimeä tai kuvaa profiilikuvana. Vastaamatta jättämisen lisäksi aineistossa näitä viestejä myös piilotettiin.

”Me ei ikinä vastata trolleille. Jos joku ei ole sosiaalisessa mediassa omalla nimellään ja omalla naamallaan me ei vastata. Ei ruokita sitä keskustelua.” HA

”Kyllä siellä [sosiaalisen median kanavissa] on sellaisia kommentteja, joista näkee, että tää ei voi olla tosissaan kirjoitettua. Ne me ollaan piilotettu näkyvistä. - - Viestin trollaukseksi paljastaa joku sävy, tai

liian pitkälle viety, joku tämmöinen, jonka tunnistaa tapauskohtaisesti.”
HE

Aineistossa yksi provokatiiviseksi tulkittu negatiivinen viestintä paljastui lopulta ratkaisunhakemiseksi. Negatiivinen kommentoija haki ratkaisua ongelmaansa, mutta julkaisut olivat silti provosoivia. Yrityksen oli tässä tilanteessa vaikea ymmärtää viestijän motiiveita. Henkilöön otettiin lopulta yksityisviestein yhteyttä, ja ongelma selvitettiin. Kun ongelma oli ratkaistu, negatiivisen viestit loppuivat. Negatiivisen viestijän motiivia ei ole aina helppo tunnistaa.

”[Viestintä] oli yritystä kohtaa solvaavaa, niin annettiin olla. Kaikilla saa olla omia mielipiteitä. Ei haluta rajoittaa niitä. - - Alkoi toistumaan, jonka jälkeen päätettiin että vastataan ja pyydetään jatkamaan keskustelua yksityisesti. Pyrittiin selvittämään mistä on kyse, kun joku on selvästi pielessä. Sen jälkeen tuli juurisyy ilmi ja asia ratkaistiin. Lopulta osapuolet oli tyytyväisiä, kun hänen asiansa saatiin ratkaistua, niin viestit loppuivat. - - Motiivina oli kuitenkin ratkaisunhakeminen, vaikka viestin sävy oli provosoiva. Häneltä olisi voinut toivoa ratkaisunpyyntöä, jotta tämä olisi ymmärretty. Kun ratkaisu saatiin niin asia oli sitä myöten selvä. Tarkoitus oli hakea ratkaisua eikä aiheuttaa ilkivaltaa.” HC

4.3.10 Koston motivoima eWOM

Empiirisestä aineistosta löytyi koston motivoimaa negatiivista eWOMia yrityksistä sosiaalisessa mediassa. Tämä tukee teoreettista viitekehystä. Yhteistä koston motivoimille negatiivisille viesteille on, että ne pyrkivät mustamaalaamaan yritystä tai vahingoittamaan yrityksen mainetta tai brändiä.

”Meidän tileillä yksi henkilö toistuvasti koitti vahingoittaa meidän imagoa, brändiä tai mainetta. - - Se ei johtanut kriisiin. Se oli toistuvaa, selkeästi mustamaalaavaa.” HC

”Negatiiviset some-viestit, joilla pyritään vahingoittamaan yritystämme liittyy lähinnä hintoihin tai palvelun laatuun. Ne johtuu tyytymättömyydestä tarjoamaamme hintaan versus tuotteeseen tai kokemaansa huonoon palveluun.” HB

Viesteissä voidaan verrata yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita kilpailijoiden tuotteisiin, haukkua yrityksen tarjoomaa. Viestin sisällöstä on pääteltävissä, onko

kirjoittelu asiatonta. Jos kirjoittelu on asiatonta eikä ratkaisukeskeistä, yritykset voivat jättää negatiiviseen viestintään vastaamatta.

”Meidän tuotteista on ollut mustamaalaavaa keskustelua sosiaalisessa mediassa. Kirjoitetaan avoimesti kommenttikenttään julkisesti negatiivista tuotteista, tai että joku toinen on parempi kuin tämä, tai että tän avulla tää ei ainakaan hoidu. Tai siten että tämä tuote vain pahentaa asioita. - - Niistä monisti näkee kirjoitusasusta, että se on asiatonta se kommentointi. Tai että se ei johda yhtään mihinkään, ja niihin jätetään vastaamatta. Siitä voi päätellä niin paljon miten se asia on kirjoitettu, ja jos se on sitä mieltä, ja ilmaisee sen siellä [some-kanavassa] niin mitä sille voi tehdä?” HD

Aineiston mukaan pieleen mennyt asiakassuhde ja asiakkaan kokema tyytymättömyys voi johtaa entisen asiakkaan koston. Jos asiakas on siirtynyt kilpailijalle asiakassuhteen laiminlyömisestä vuoksi riski negatiiviselle eWOMille kasvaa. Tämän vuoksi asiakkaalle tulee tarjota proaktiivisesti kanavat antaa asiakaspalautetta, ja palautteeseen tulee reagoida, jotta asiakas ei motivoidu kostamaan.

On mahdollista, että ne ovat joskus olleet asiakkaita, ja tosi tyytymättömiä. Tai sitten asiakassuhdetta on hoidettu tosi huonosti, ja ne ovat menneet kilpailijalle, ja niille on jäänyt jotain kaunaa tai ne kokee, että ne eivät ole saaneet kanavaa antaa asiakaspalautetta. Tai he kokee, että heitä on kaltoin kohdeltu tai laiminlyöty. Joskus se kommentointi saattaa olla jotain yhteiskunnallistakin meihin liittymätöntä. Kommentista näkee, että ihminen ei ole ihan ajantasalla. Sen kanssa ei välttämättä kannata alkaa käymään sen tyyppistä keskustelua.” HD

Hallintakeinot koston motivoimalle negatiiviselle eWOMille ei poikkea muusta negatiivisesta kirjoittelusta aineiston mukaan. Muunkin julkisen negatiivisen viestinnän parissa provosoivat, aggressiiviset tai sekavat viestit voidaan jättää huomiotta. Osassa yrityksissä nämä myös piilotetaan.

”Meidän hallintakeinot eivät näissä tapauksissa ole mitään poikkeavaa verrattuna muuhun negatiiviseen somen hallintaan.” HB

”Tämän tyyppisten [koston motivoimien] viestien sisältö on aggressiivista, provosoivaa ja sekavaa monesti. Sieltä saattaa puuttua

välimerkit, pisteet ja isot alkukirjaimet. Se kuulostaa vähä niinku huutelulta. Ei siihen voi oikein mitään vastata.” HD

”Mustamaalaavat some-kommentit on piilotettu näkyvistä.” HE

4.3.11 Liiketoimintahuhut

Liiketoimintahuhuja esiintyi useimmista aineiston yrityksistä sosiaalisessa mediassa. Tämä esiintyi myös teoreettisessa viitekehyksessä, mutta aineiston yritysten käyttämät hallintakeinot poikkesivat teoriasta. Liiketoimintahuhuja käsiteltiin myös proaktiivisissa hallintakeinoissa, joissa yksi yrityksistä teki ennakoivaa viestintää huhujen hallitsemiseksi. Liiketoimintahuhujen hallinta alkaa monitoroinnista. Reaktiiviset hallintakeinot huhuille riippuu huhujen aiheesta ja totuudenmukaisuudesta. Yleinen tapa hallita huhuja on oikaista vääriä väittämiä, ja piilottaa tai poistaa epäasiallisia kommentteja. Keskusteluihin kannattaa vastata aina rehellisesti huhujen aiheen todenperäisyydestä riippumatta. Tässä tärkeää on suora viestintä.

”Pyrimme hallitsemaan huhupuheita seuraamalla aktiivisesti sosiaalisen median keskusteluita ja annamme suorat vastaukset aloituksiin. Pyrimme aina vastaamaan rehellisesti riippumatta aiheen todenperäisyydestä, mutta oikaisemme näkemämme väärät väittämät. Toki, jos aihe on täysin epäasiallinen, poistamme tai piilotamme aloituksen tai kommentin.” HB

Eräällä aineiston yrityksistä huhujen hallinta riippui huhujen kanavasta. Jos yrityksen asiakkaat keskustelevat heidän hallitsemiensa kanavien ulkopuolella, he eivät lähteneet oikomaan huhuja tai osallistuneet muuten keskusteluun. Omassa asiakasyhteisössä, jossa yritys viesti asiakkailleen myös muuten, yritys oikoi huhut ja tarjosi tietoa.

”Asiakkaamme keskustelee omilla kanavillaan ja meidän tarjoamassa asiakasyhteisössä. Omassa asiakasyhteisössä oiotaan väärät huhut. Heidän omia kanavia ei monitoroida, ei olla menty oikaseen huhuja kanavissa, joissa ne esiintyy.” HD

Liiketoimintahuhujen hallintaa voi rajoittaa myös lainsäädäntö. Pörssiyrityksiä koskevat lait rajoittavat liiketoimintaa koskevien huhujen kommentointia. Tämä

aiheuttaa sen, että väärää tietoa tai perätöntä huhua ei voida kommentoida lain vuoksi. Hallintakeinona aineiston yritys käytti huhujen ilmetessä tiedon välittämistä sijoitussuhteistavastaavalle. Tällöin vastuu huhuista ei ole enää markkinointi- tai viestintäosastolla. Lähtökohtaisesti liiketoimintaa koskettavat huhut ja spekulatiot pörssiyrityksistä jätetään huomiotta.

”Olemme pörssiyritys, meitä koskee pörssiyritykseen kohdistuvat rajoitukset ja lait, jotka estävät kaiken kommentoinnin liiketoiminnan huhupuheisiin tai tulokseen. Aina osavuositarkastuksen jälkeen on odotettavissa, että Twitterissä puhutaan paljon meidän tuloksesta, johon ei voida eikä oteta kantaa vaikka tiedot olisi väärää. - - Jos perätöntä huhua tai väärää tietoa lähdetään levittämään, laitetaan tiedoksi meidän sijoittajasuhteistavastaavalle osastolle. He päättävät miten siinä tilanteessa toimitaan. Se ei ole enää markkinointitiimin vastuulla hoitaa. Lähtökohtaisesti spekulatiot ja provokaatiot osavuositarkastuksen jälkeen jätetään reagoimatta.” HC

4.3.12 Verkkomyrskyt ja sosiaalisen median kriisit

Teoreettisen viitekehyksen *verkkomyrskyjen* hallinta liittyy empiirisen aineiston mukaan sosiaalisen median *kriisiviestintään*. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä suurin hallintatyö kriisien hallitsemiseksi on ennakoivalla työllä. Yritysten sosiaalisen median viestinnässä pyritään toimimaan siten, että tilanteet eivät eskaloituisi kriiseiksi. Lisäksi kriiseihin valmistaudutaan tekemällä varasuunnitelmia kriisien varalle, joiden empiiristä aineistoa käytiin läpi proaktiivisia hallintakeinoja koskettavassa alaluvussa 4.2.5.

Kriisin aikaiset reaktiiviset hallintakeinot ovat aineiston mukaan pitkälti viestinnällisiä keinoja. Viestinnän tulee olla läpinäkyvää ja aktiivista. Tiedonvälittäminen yrityksen sisällä korostuu kriisin keskellä. Vastauksissa tärkeässä roolissa on miettiä kuka negatiivisiin viesteihin vastaa. Tässä pohdittavana on, annetaanko vastaus yrityksen tililtä vai työntekijän nimellä sekä miltä tasolta hierarkiaa vastauksen antava yrityksessä on.

”Sosiaalisen mediat kriisit ovat liittyneet meillä palvelun laatuun ja niistä nousseisiin isompiin caseihin. Näissä tilanteissa pyrimme aktiiviseen ja läpinäkyvään tiedottamiseen. Viestintä astuu mukaan jo

aikaisessa vaiheessa [kriisin hallintaprosessia], jotta kaikilla on ymmärrys missä mennään ja miten viestimme asiasta ulospäin.” HB

”Meillä on vastaajan valinta isossa roolissa, aina kun jotain tapahtuu, niin mietitään kuka siihen vastaa. Onko parempi, että se tulee yrityksen tililtä, vai joku henkilö meidän firmasta.” HA

Kriisien aikana osallistetaan aineiston mukaan yrityksen johtoryhmää, ja aiheet käsitellään yrityksen ylätasolla. Tällöin vastuu viestinnästä siirtyy pois markkinointi- tai viestintäosastolta. Kaikki eivät aineiston perusteella ole tehneet varasuunnitelmia kriisien varalle, vaan toimivat reaktiivisesti kriisin sattuessa. Tässäkin tapauksessa viestintä on viety yrityksen johtoryhmän hoidettavaksi kriisin hallitsemiseksi

”Jos tulee kriisi, niin silloin otetaan toimitusjohtajasta lähtien mukaan ihmisiä, ja vastuu siirtyy korkeamman johtoportaalle käsittelyyn. Siinä vaiheessa markkinointijohtaja ei voi sitä yksin ratkaista. Sitten ratkaisusta keskustellaan yrityksen ylätasolla.” HD

”Yksikään asiakkaistani ei ollut etukäteen miettinyt hätäviestinsästrategiaa. Tai jos tulee hätä niin mitä sitten tehdään. - - Pahin kriisi mitä olen nähty, hallintakeinoja ei oltu etukäteen mitään suunniteltu, vaan se on reaktiivisesti se mietintä tehty, ja päädytty kirjoittamaan lausunto, jonka on allekirjoittaa markkinointipäällikkö tai -johtaja omalla nimellä someen.” HE

Kriisin aikana on aineiston mukaan tärkeä ohjeistaa koko henkilökuntaa viestinnästä. Henkilökunnalle kerrotaan, miten kriisinaiheesta kuuluu tai ei kuulu viestiä työntekijöiden omissa sosiaalisen median kanavissa. Lisäksi työntekijät yritetään saada ymmärtämään yrityksen näkökulma kriisistä.

”Kun jotain negatiivista tapahtuu, koko henkilöstöä ohjeistetaan siitä, miten heidän tulisi tai ei tulisi viestiä tilanteesta henkilökohtaisissa kanavissa, jos kriisi meinaa lähteä. Että työntekijät ymmärtää asian firman näkökulmasta, vaikka ovat yksityishenkilöinä vapaita kommentoimaan asioita.” HA

Viestien sävyn tulee olla lepyttelevä empiirisen aineiston mukaan. Sanaharkkaan joutumista yleisön kanssa tulee välttää, ja kaiken kommunikaation tulee olla ammattimaista. Jos negatiiviset yritykseen kohdistuvat viestit eivät ole asiallisia, niihin ei tarvitse vastata.

”Vältä joutumasta sanaharkkaan yleisön kanssa. Eli vastaa ammattimaisesti. liittyy myös siihen, että kaikkeen ei tarvi vastata, jos näkee että tällä kommentilla ei ole mitään pointtia. Se voisi taas johtaa sanaharkkaan, joka on vuorostaan julkinen.” HD

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä kriisin aikana empiirisestä aineistosta nousi esiin yrityksen ulkopuolisten uskottavien fanien ryhmän rooli uskottavana viestijänä (Pfeffer ym. 2014). Yrityksen fanit voivat aineiston mukaan olla korvaamaton tuki kriisin kohdatessa. Tilanteessa, jossa yrityksen fanit koostuvat toimialalla vaikutusvaltaisista ihmisistä, heillä on sanavaltaa yrityksen sidosryhmissä. Tämä tekee heistä uskottavia viestijiä. Tämä tukee teoreettisen viitekehysten antamaa roolia faneille yrityksen joutuessa verkkomyrskyyn. Nämä fanit ottavat yrityksen puolen, ja tukevat julkisesti yritystä sosiaalisessa mediassa.

”Strategisesti hyödyllisimmällä tasolla on vielä yksi ryhmä, joka on epäformaalimmalla tasolla. He ovat olleet ympärillämme jollain tasolla pidemmän aikaa. Asiakkaita, toimittajia ja toimialamme vaikuttajia, jotka ovat fanejamme, jotka haluavat aina olla avuksi. Siellä on poweria tilanteisiin, jossa tarvitsee yrittää saada viestejä läpi. Tämä on joukko vaikutusvaltaisia ihmisiä, joilla on paremmat verkostot. - - Tämän yhteisön tuki tilanteessa, kun joku menee pieleen on korvaamattoman tärkeä. Siellä on ihmisiä, jotka on meidän puolella, ja on valmiita sen näyttämään myös sosiaalisessa mediassa.” HA

4.3.13 Kilpailijan hyväksikäyttö

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä *kilpailijan hyväksikäyttö* yrityksen kohdatessa negatiivista eWOMia, oli suuri riski (Grégoire ym. 2015). Empiirisen aineiston mukaan tätä ei kuitenkaan tapahdu Suomessa. Aineiston yritykset eivät ole kaikki suomalaisia, mutta toimivat Suomen markkinoilla. Markkinat nähdään molemminpuolista kunnioitusta vaalivina, jossa toisten epäonnistumisia ei pyritä hyödyntämään viestinnässä. Yrityksissä ajatellaan, että jokainen pyrkii pelaamaan omilla vahvuuksillaan, ei niinkään kilpailijoiden heikkouksilla, ja keskittyy siihen, mikä tekee heidän tarjoomastaan parhaan.

”Koen, että on herrasmieskunnioitus, että ei kilpailijat pyri toisen epäonnistumisia hyödyntämään [viestinnässä]. Toiminta on toisia kunnioittavaa, ja kilpailijoiden välillä on kunnioitus eikä lähdetä sabotoimaan.” HC

”En oo huomannu, että kilpailijat ois käyttäny hyödyksi. Se ois vähä ilkeä taktiikka, jos niin tekisi. En usko, että tuolla alalla [ohjelmistoala] halutaan tehdä niin. - - Että ei se ole tapana tehdä mollaavaa mainontaa, että painetaan toista alas. Kilpailijat pelaa omilla vahvuuksillaan, ja mikä niiden tuotteessa on parasta.” HD

Tämän lisäksi aineistossa nähtiin, että Suomen lait mainonnansäätelystä vaikuttavat myös sosiaalisen median viestintään. Kun tämän kaltaista kilpailijoiden negatiivisen huomion hyödyntämistä ei tapahdu mainonnassa, ei sitä tehdä myöskään sosiaalisessa mediassa. Aineistossa tehtiin vertauksia Yhdysvaltoihin, jossa kilpailijoiden mollaaminen on yleistä. Tätä ilmiötä ei aineistossa tunnistettu Suomessa.

”Meidän [Suomen] mainonnansäännöt on sellaisia, että ku sää et saa suoraan puhua kilpailijasta, mikä on eri asia esimerkiksi Jenkeissä. Luulen, että ne samat säädökset on selkärangassa täällä, ettei tuota [kilpailijan negatiivista eWOMia] lähdetä ees miettimään.” HE

4.3.14 Jälkihallintakeinot

Empiirisen aineiston mukaan onnistuneen negatiivisen eWOMin hallinnan jälkikeinot vaihtelivat yrityksittäin. Yhteistä yrityksissä oli, että positiivisia viestejä harvemmin jaetaan omissa sosiaalisen median kanavissa. Näihin tilanteisiin ei myöskään ollut tarkkoja toimintaohjeita, vaan tilanteissa toimittiin aina tapauskohtaisesti. Viestejä saatetaan jakaa sosiaalisen median kanavassa tai hyödyntää muussa markkinointimateriaalissa.

”Insta-storyssa [Instagramissa 24 tuntia esillä oleva kuva] voidaan jakaa positiivisia kommentteja. On tehty erikseen niin, että ollaan nostettu mainoskampanjaan autenttisia reaktioita tai kommentteja. Käytetään tapauskohtaisesti luvanvaraisesti.” HE

”Tuomme sosiaalisessa mediassa esiin myös positiivisia palautteita.” HB

Aineistossa yritykset kuitenkin korostivat nöyryyttä ja että eivät halunneet ylimainostaa saatua positiivista palautetta. Tämän nähtiin johtuvan osittain suomalaisuudesta. Asiakkaiden positiivisesta palautteesta kiitetään julkisesti, mutta positiivista palautetta jaetaan mieluummin sisäisiä kanavia pitkin. Julkisesti jaettu

itsensä kehuminen liittyi aineiston mukaan yrityksen omiin proaktiivisiin toimiin, kuin asiakkailta saatuihin palautteisiin. Kehuja voidaan jakaa ulkoisten kanavien lisäksi myös yrityksen sisäisiä kanavia pitkin.

”Ei kuitenkaan sillä tavalla mainosteta palautetta. Ollaan suomalaisia. Kiitoksiin vastataan ja niistä kiitetään, mutta ei mitenkään suuremmin niitä mainosteta. Jos on ok, niin ollaan laitettu intraan tiedoksi koko talolle nämä positiiviset palautteet. Myös asiakkailta suoraan tulleet somen ulkopuoliset palautteet näytetään intrassa.” HC

”Amplifikaatio kohdistuu meidän omiin proaktiivisiin toimiin, eikä käytyihin keskusteluihin. Tehdään sopivissa määriin sosiaalisen media kanavissa oman häntämme nostamista [kehutaan itseämme]. Jos on ollu vaikea tilanne, ja ollaan viestitty siitä, ja joku twiittaa siitä positiiviseen sävyyn, vaikkei olisi suora vastaus meille, niin voidaan jakaa se meidän kanavassa. Meidän brändiarvoista on olla kuitenkin nöyrä, eikä hirveesti haluta kehua itseämme tai nostaa omaa häntää. Niin se toiminta on vähäisempää.” HA

Sosiaalisen negatiivisen eWOMin hallinnan jälkihallinta liittyi suurimmaksi osaksi sisäisten prosessien kehittämiseen. Negatiivisen sosiaalisen median keskustelun ratkettua yrityksissä selvitetään, onko toiminnassa jotain parantamisen varaa, ja tilanne käydään läpi asiaan liittyvän tiimin kesken. Tilanteessa ilmi tulleita uusia kysymyksiä voidaan lisätä myös kysymys-vastauspatteristoon. Lisäksi tilanteiden monitorointia voidaan jatkaa, ja seurata miten se kehittyy.

”Valituksen tai negatiivisen some-keskustelun ratkeamisen jälkeen tutkimme, onko toiminnassamme jotain parannettavaa ja käymme casen läpi tiimin kesken. Tämän lisäksi lisäämme uusi kysymyksiä Q&A-kysymyspatteristoon, ja tarkkailemme onko jotain mitä voisimme toiminnassamme muuttaa.” HB

”Tilannetta seurataan, tuleeko keskustelusta vielä jotain. Se, joka on vastannut on vastuussa siitä tapahtuu siinä vielä jotain. Ei kuitenkaan tehdä muuta.” HD

4.4 Empiirisen aineiston yhteenveto ja teoreettinen viitekehys

Empiirisen aineiston analysoinnin myötä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen (kuvio 1) tehtiin muutoksia. Alla esitetään empiiristen tulosten muokkaama viitekehys (kuvio 2) yrityksen sosiaalisen median negatiivisen eWOMin hallinnan

prosessista. Viitekehykseen tehdyt muokkaukset on korostettu kurssiivein ja muutokset on avattu kuvion alle.

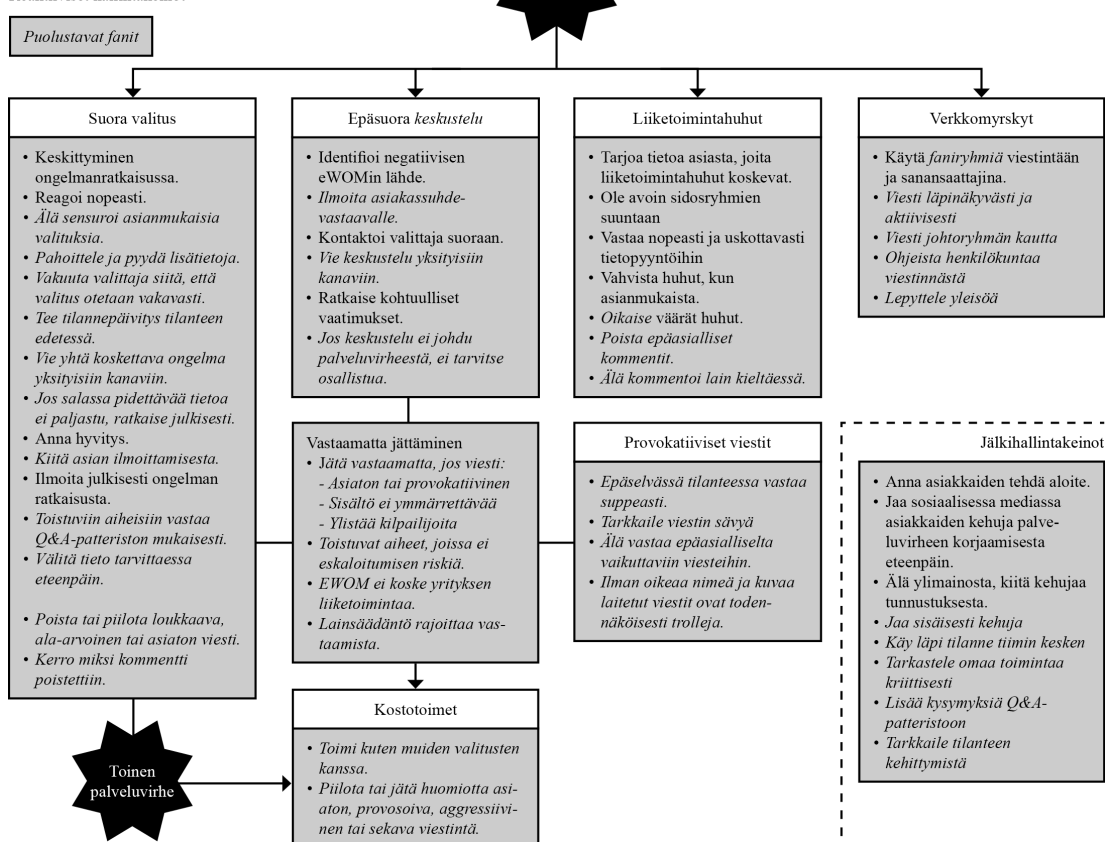
Yleiset proaktiiviset hallintakeinot

Sosiaalisen median kanavien monitorointi <ul style="list-style-type: none"> Käytä monitorointiin ohjelmistoa, joka ilmoittaa kun yrityksestä puhutaan. Seuraa keskustelun kehittymistä reaaliajassa. Vastaa viesteihin nopeasti Käytä yritykseen, toimialaan ja tarjoomaan liittyviä avainsanoja. 	Faniverkostojen kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> Pidä asiakkaita tyytyväisinä. Perusta faneille ryhmä, jos he eivät sitä itse ole tehneet. Viesti negatiivisista asioista faneille suoraan. Älä ole liian aktiivinen faniryhmissä, anna heidän keskustella keskenään. Monitoroi faniryhmiä
Sosiaalisen median käytön koulutus <ul style="list-style-type: none"> Perehdytä uudet työntekijät. Opetta, mitä sosiaalisessa mediassa ei saa jakaa. Kouluta, ettei työntekijät aloita negatiivista keskustelua. 	Negatiivisen keskustelun kanavan hallitseminen <ul style="list-style-type: none"> Luo kanava tai yhteisö asiakkaille Tarjoo kanavassa tietoa tilanteista Tarjoo keskustelu mahdollisuus kanavaan Ohjaa keskustelijoita kanavalle
Negatiivisen keskustelun narratiivin hallitseminen <ul style="list-style-type: none"> Tunnista tilanteet, jotka voivat aiheuttaa negatiivista eWOMia Viesti proaktiivisesti ennen muita Tee lehdistötiedote ja sovi haastattelut luottotoimittajien kanssa 	

Suora valitus <ul style="list-style-type: none"> Luo Q&A-patteristo usein kysyttyjen kysymysten varalle. Laadi sosiaalisen median käytön ohjeistukset. 	Kostotoimet <ul style="list-style-type: none"> Tarjoo kanava asiakaspalautteelle. Reagoi palautteeseen. 	Liiketoimintahuhut <ul style="list-style-type: none"> Tee maineenhallintaviestintää.
Epäsuora keskustelu <ul style="list-style-type: none"> Laadi sosiaalisen median käytön ohjeistukset. 	Uskollisen asiakkaan kosto <ul style="list-style-type: none"> Selvitä asiakassuhteiden koettu syvyys. Määritä asiakassuhteen normit ja tunnista poikkeamat. Hoida reklamaatiot hyvin. 	Verkkomyrsky <ul style="list-style-type: none"> Tunnista luotettavat tiedonvälittäjät. Varasuunnitelmien luonti kriisien varalle. Hanki epävirallisia neuvonantajia.

Proaktiiviset hallintakeinot

Reaktiiviset hallintakeinot



Kuvio 2: Yrityksen sosiaalisen median negatiivisen eWOMin hallinnan prosessi teoreettisten ja empiiristen tulosten perusteella

Empiirisen aineiston perusteella tutkimuksen viitekehyksen proaktiivisia sosiaalisen median negatiivisen eWOMin hallintakeinoja on laajennettu. Teoriaosiossa nimettyjen sosiaalisen median kanavien monitoroinnin ja työntekijöiden kouluttamisen lisäksi viitekehykseen on lisätty *faniverkostojen kehittäminen*, *negatiivisen keskustelun kanavien hallitseminen* ja *negatiivisen keskustelun narratiivin hallitseminen*. Yleisten hallintakeinojen alla on esitelty empiriasta nousseita hallintakeinoon liittyviä prosessin vaiheita. Prosessin eri hallintakeinot on esitetty laatikoissa harmaalla pohjalla. Ylimpänä viitekehyksessä esitellään yleisiä proaktiivisia hallintakeinoja. Tämän alla hallintakeinot on eritelty eWOMin muodon mukaan. Valkoisella pohjalla laatikoiden yläreunassa on nimetty negatiivisen eWOMin muoto, johon hallintakeinot kohdistuvat.

Proaktiivisia keinoja on laajennettu tutkimuksen viitekehyksessä empiriaan perustuen myös muihin negatiivisen eWOMin muotoihin. Suoraan ja epäsuoraan valitukseen on lisätty *sosiaalisen median käytön ohjeistusten luonti*. Tämän lisäksi empirisestä aineistosta nousi uutena hallintakeinona suorille valituksille *kysymys-vastauspatteristojen luonti usein kysytyjen kysymysten varalle*. Kostotoimien ehkäisemiseksi proaktiivisin keinoin aineistosta nousi *kanavan tarjoaminen asiakaspalautteelle* ja *palautteeseen reagointi*. Uskollisen asiakkaan koston teoreettisen viitekehyksen proaktiiviset hallintakeinot olivat löydettävissä myös empirisestä aineistosta. Tämän lisäksi uutena hallintakeino löytyi *reklamaatioiden hyvin hoitaminen*. Liiketoimintahuuhille ei teoreettisessa viitekehyksessä ollut proaktiivisia hallintakeinoja. Aineiston perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että negatiivista eWOMia sosiaalisessa mediassa voidaan hallita proaktiivisesti *maineenhallintaviestinnällä*. Empiirisen aineiston pohjalta proaktiiviset hallintakeinot laajenivat vielä yhdellä hallintakeinolla. Verkkomyrskyjen varalta yrityksen kannattaa aineiston mukaan *hankkia epävirallisia neuvonantajia*.

Tutkimuksen viitekehyksessä teoreettisten ja empiiristen tulosten perusteella on nähtävissä empirisestä aineistosta noussut *puolustavat fanit*. Proaktiivisena keinona kehitetyt faniverkostot puolustavat fanitettua yritystä reaktiivisesti. Tätä puolustamista tapahtuu kaikenlaisen sosiaalisen median negatiivisen eWOMin yhteydessä pitkälti yrityksen kontrollin ulkopuolella. Tämän vuoksi hallintakeino on esitetty erillisenä negatiivisen eWOMin muodoista. Reaktiiviset hallintakeinot on

esitetty viitekehyksessä harmaalla pohjalla. Sosiaalisen median negatiivisen eWOMin muoto, johon hallintakeinot keskittyvät, on laatikoiden yläreunassa valkoisella pohjalla.

EWOMin hallintakeinoja valitessa yrityksissä pyritään arvioimaan keskustelijoiden motiiveja ja ne vaikuttavat valittuihin hallintakeinoin. Teoreettisessa viitekehyksessä eWOMin motiivit esitettiin laatikoiden alareunassa. Empiirisen aineiston perusteella niitä ei enää eritellä omaksi laatikokseen. Motiivit, jotka vaikuttavat valittuihin hallintakeinoin, on tämän vuoksi esitetty muiden hallintakeinojen yhteydessä. Koska suurinta osaa eWOMin luonnin motiiveista ei voitu nähdä vaikuttavan empiirisen aineiston perusteella yksittäisen eWOMin muodon hallintakeinoin, niitä ei luetella erikseen tutkimuksen päivitetystä viitekehyksessä.

Uusina laatikkoina tutkimuksen empirian perusteella päivitetystä viitekehyksessä on *vastaamatta jättämiseen ja provokatiivisiin viesteihin* liittyvät hallintakeinot. Teoreettisessa viitekehyksessä vastaamatta jättämistä ei pidetty yleisesti käytettynä hallintakeinona. Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella tätä hallintakeinoa käytetään yrityksissä usein. Tässä laatikossa on eritelty hallintakeinon käyttämiseen johtavia syitä aiheen uutuuden vuoksi. Vastaamatta jättäminen on yhdistetty viivoilla suoraan valitukseen, epäsuoraan keskusteluun ja provokatiivisiin viesteihin. Tällä kuvataan hallintakeinon käyttöä kaikkien kolmen eWOMin muodon hallitsemiseksi. Uutena eWOMin muotona viitekehyksessä provokatiivisten viestien laatikkoon on lueteltu käytettäviä hallintakeinoja empiiriseen aineistoon perustuen. Nämä ovat *epäselvässä tilanteessa vastaa suppeasti, tarkkaile viestin sävyä, älä vastaa epäasialliselta vaikuttaviin viesteihin ja ilman oikeaa nimeä ja kuvaa laitettut viestit ovat todennäköisesti trolleja*.

Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella viitekehyksestä on poistettu *valitus kolmannelle osapuolelle ja hyväksikäyttö*. Näitä negatiivisen eWOMin muotoja ei esiintynyt. Viitekehyksestä on poistettu myös liiketoimintahuhuista lähtenyt nuoli verkkomyrskyihin. Nuolet osoittavat eWOMin muodon muuttumista nuolen suunnan mukaisesti, mutta tästä ei ollut näyttöä liiketoimintahuhujen ja verkkomyrskyn kohdalla empiirisen aineiston pohjalta.

Uusina hallintakeinoina suoralle valitukselle empiriasta nousi *älä sensuroi asianmukaisia valituksia, pahoittele ja pyydä lisätietoja, vakuuta valittaja siitä, että valitus otetaan vakavasti, tee tilannepäivitys tilanteen edetessä, vie yhtä koskettava ongelma yksityisiin kanaviin, jos salassa pidettävää tietoa ei paljastu, ratkaise julkisesti, kiitä asian ilmoittamisesta, toistuviin aiheisiin vastaa Q&A-patteriston mukaisesti, välitä tieto tarvittaessa eteenpäin, poista tai piilota loukkaava, al-arvoinen tai asiaton viesti ja kerro miksi kommentti poistettiin*. Negatiivisen eWOMin poistamista ja piilottamista ei suositeltu tutkimuksen teoriaosiossa. Empiirisen aineiston perusteella tämä on kuitenkin suositeltavaa tietyissä tilanteissa.

Epäsuora valitus on nimetty empiiristen tulosten perusteella *epäsuoraksi keskusteluksi*. Uusina hallintakeinoina aineistosta löytyi *ilmoita asiakassuhdevastaavalle, vie keskustelu yksityisiin kanaviin ja jos keskustelu ei johdu palveluvirheestä, ei tarvitse osallistua*. Liiketoimintahuhuille uusia proaktiivisia hallintakeinoja on empiiristen tulosten perusteella *oikaise väärät huhut, poista epäasialliset kommentit ja älä kommentoi lain kieltäessä*.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä verkkomyrskyjen hallintakeinona pyrittiin käyttämään uskollisia asiakkaita. Nämä on empirian perusteella uudelleennimetty *faneiksi*. Aineistosta nousseet uudet hallintakeinot ovat: *käytä faniryhmiä viestintään ja sanansaattajina, viesti läpinäkyvästi ja aktiivisesti, viesti johtoryhmän kautta, ohjeista henkilökuntaa viestinnästä ja lepyttele yleisöä*.

Tutkimuksen teoriaosiossa *jälkihallintakeinot* liittyivät ulkoisiin toimiin sosiaalisessa mediassa, jos yritys oli saanut positiivista palautetta hallittuaan tilanne onnistuneesti. Empiirisen aineiston pohjalta viitekehyksestä on poistettu onnistumisen edellytys ja hallintakeinoja on laajennettu myös sisäisiin toimintaohjeisiin. Uusia keinoja on *jaa sisäisesti kehuja, käy läpi tilanne tiimin kesken, tarkastele omaa toimintaa kriittisesti, lisää kysymyksiä Q&A-patteristoon ja tarkkaile tilanteen kehittymistä*. Jälkihallinta koskettaa kaikkia sosiaalisen median negatiivisen eWOMin muotoja, josta johtuen se on esitetty viitekehyksessä katkoviivalla erotettuna negatiivisen eWOMin muodoista.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa perehdyttiin sosiaalisen median negatiivisen elektronisen word of mouthin hallintaan asiakassuhteissa. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää sosiaalisen median negatiivisen eWOMin hallintaa yrityksissä. Tutkimuksen tavoitteeseen pyrittiin päätutkimuskysymyksen avulla, jolla pyrittiin selvittämään *miten yritykset voivat hallita sosiaalisen median negatiivista elektronista word of mouthia asiakassuhteissa?* Päätutkimuskysymyksen tueksi asetettiin kolme alatutkimuskysymystä. Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää *mitä motiiveja kuluttajilla on sosiaalisen median negatiivisen elektronisen word of mouthin luomiseksi?* Toisella alatutkimuskysymyksellä selvitettiin *mitä eri asiakassuhteisiin vaikuttavia negatiivisen elektronisen word of mouthin muotoja on sosiaalisessa mediassa?* Kolmas alatutkimuskysymys tarkasteli *miten valitut hallintakeinot riippuvat sosiaalisen median negatiivisen elektronisen word of mouthin motiivista ja muodosta?* Tutkimuksessa yhdistettiin aiemman kirjallisuuden ja tutkimusten tuloksia ja näkemyksiä sosiaalisen median elektronisen word of mouthin hallinnasta, joiden perusteella muodostettiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tämä teoreettinen viitekehys toimi empiirisen tutkimuksen pohjana.

Tämä luku esittelee lukijalle tutkimuksen tulokset teorian ja empirian yhdistelyn kautta. Tutkimustuloksiin tullaan tutkimuskysymysten, teoreettisen viitekehyksen ja saatujen empiiristen tuloksien kautta, joita peilataan aiempaan teoriaan. Lisäksi tutkija esittelee tutkimuksen teoreettisen kontribuution, liikkeenjohdolliset johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuuden ja lopuksi annetaan jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Tutkimuksen tulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää *mitä motiiveja sosiaalisen median käyttäjillä on negatiivisen elektronisen word of mouthin luomiseksi?* Tässä tutkimuksessa motiiveja sosiaalisen median negatiivisen eWOMin luomiseksi oli neljä: *ratkaisun hakeminen, negatiivisten tunteiden ilmaisu, kosto ja provosoiminen.* Ratkaisun hakemisen motivoimissa sosiaalisen median julkaisuissa haetaan ratkaisua johonkin ongelmaan tai kysymykseen. Sosiaalisen median käyttäjiä

motivoi valittamaan toive ei-toivotun tilan ratkeamisesta. *Negatiivisten tunteiden ilmaisulla* pyritään vähentämään ahdistusta ja turhautumista epätydyttävään tilanteeseen tai kokemukseen. *Koston motivoima* negatiivinen eWOM pyrkii vahingoittamaan, tai mustamaalaamaan kohteena olevaa yritystä. *Provosoiminnin motivoima* negatiivinen eWOM sosiaalisessa mediassa on keskustelun aloituksia, joilla pyritään provosoimaan keskusteluun osallistuvia. Tälle eWOMille ominaista on provokatiivinen sävy ja asioiden liioittelu.

Toisen alatutkimus kysymyksen tavoitteena oli selvittää *mitä eri asiakassuhteisiin vaikuttavia negatiivisen elektronisen word of mouthin muotoja on sosiaalisessa mediassa?* Tämän tutkimuksen mukaan erimuotoisia negatiivisen eWOMin muotoja on sosiaalisessa mediassa useita. Niitä on *suora valitus, epäsuora keskustelu, kostotoimet, liiketoimintahuhut, verkkomyrskyt* ja *provokatiiviset viestit*. Suorassa valituksessa yritykseen otetaan sosiaalisessa mediassa suoraan yhteyttä. Nämä ovat yleisimpiä negatiivisen eWOMin muotoja sosiaalisessa mediassa ja se esiintyy sekä julkisena että yksityisenä. *Epäsuora keskustelu* on yrityksestä esiintyvää sosiaalisen median keskustelua, joka tapahtuu yrityksen sosiaalisten median tilien ulkopuolella. Näissä keskusteluissa useampi verkoston jäsen voi keskustella yrityksestä negatiivisesti keskenään yrityksen osallistumatta keskusteluun. *Kostotoimet* ovat negatiivista eWOMia sosiaalisessa mediassa, jossa yrityksen asiakas tai entinen asiakas yrittää tehdä vahinkoa yritykselle tuottamalla negatiivista sisältöä sosiaaliseen mediaan. Viesteissä voidaan haukkua yrityksen tuotteita tai palveluita tai kehua kilpailijoita.

Liiketoimintahuhut ovat yrityksestä käytyä sosiaalisen median keskustelua, jossa yrityksen liiketoimintaa tai siihen liittyviä asioita spekuloidaan. Liiketoimintahuhut voivat pitää paikkansa tai olla pitämättä, mutta heijastavat keskustelijoiden epävarmuutta tilanteesta. *Verkkomyrskyt* ovat sosiaalisen median kriisejä, joissa negatiivista eWOMia yrityksestä leviää sosiaalisessa mediassa hallitsemattomasti. Verkkomyrskyt syntyvät usein sosiaalisen median ja perinteisen median yhteisvaikutuksesta. *Provokatiiviset viestit* ovat negatiivista eWOMia sosiaalisessa mediassa, jotka on naamioitu vakaviksi keskustelun aloituksiksi tai vastauksen etsimiseksi, mutta viestijä ei tosiasiassa hae rehellistä keskustelua tai vastauksia, vaan pyrkivät liioittelulla ja provosoimalla saamaan ihmisiä osallistumaan

keskusteluun. Keskustelu ei koskaan ratkea, sillä provosoiva keskustelija pyrkii etsimään yrityksen vastauksista aina uusia kulmia, joista provosoitua ja pitää negatiivista keskustelua yllä.

Kolmas alatutkimuskysymys tarkasteli *miten valitut hallintakeinot riippuvat sosiaalisen median negatiivisen elektronisen word of mouthin motiivista ja muodosta?* Tämän tutkimuksen mukaan sosiaalisen median negatiivisen eWOMin motiiveista kaikki vaikuttavat valittuihin hallintakeinoihin. Provosoivat ja koston motivoimat negatiiviset viestit sosiaalisessa mediassa, jos asiattomia tai ei ratkaisukeskeisiä, jätetään huomiotta tai piilotetaan. Muuten valitut hallintakeinot eivät poikkea muista eri motiivein luodusta eWOMista. Ratkaisun hakemisen motivoimat viestit otetaan aina vakavasti, ja ensisijainen hallintakeino on ratkaista esiin tuotu ongelma. Negatiivisten tunteiden ilmaisun hallintakeinot ovat samankaltaisia kuin ratkaisun hakemisessa: ratkaistaan tuohtumusta aiheuttanut ongelma ja viestitään ratkaisusta negatiivisen viestin lähettäjälle. Kun henkilö on saanut purettua tunteet ja vastauksen tilanteeseen, tilanne ratkeaa.

Tämän tutkimuksen mukaan eri sosiaalisen median negatiivisen eWOMin muodoilla on omia hallintakeinojaan. Eri negatiivisen eWOMin muodoille on muodolle ominaisia *proaktiivisia* ja *reaktiivisia* hallintakeinoja. *Suoralle valitukselle* on yrityksissä selkeimmät prosessimuotoiset hallintakeinot. Viesteihin vastataan aktiivisesti ja aina, jos ne ovat asiallisia. Koska iso osa suorista valituksista toistuvat, niihin on myös helppo varautua ohjeistamalla henkilökuntaa vastauksista, ja ennalta määrittelemällä vastauksia usein kysyttyihin kysymyksiin. *Epäsuora keskustelu* poikkeaa suorasta valituksesta siten, että yritykset voivat ottaa passiivisempaa roolia eWOMin hallintaan. Yritykset pitkälti monitoroivat ja seuraavat keskustelua, ja osallistuvat vasta, kun kyseessä on suoraan yritystä koskettava palveluvirhe. *Kostotoimien reaktiiviset hallintakeinot* eivät poikkea suoran valituksen ja epäsuoran keskustelun hallinnasta muuten kuin, että viestejä voi joutua piilottamaan tai jättämään huomiotta useammin, sillä niitä leimaa usein aggressiivinen ja asiaton sävy. Kostotoimien hallinnassa tärkeässä roolissa on proaktiiviset toimet. Asiakkaille pyritään tarjoamaan kanavat asiakaspalautteelle, johon asiakas voi purkaa epäonnistuneita palvelukokemuksiaan. Tähän on siis tärkeä reagoida ja *uskollisten*

asiakkaiden kohdalla hoitaa reklamaatiot vielä erityisen hyvin, jotta asiakas ei koe tarvetta kostaa julkisiin kanaviin.

Tämän tutkimuksen mukaan *liiketoimintahuhujen* hallintakeinot keskittyvät aktiiviseen viestintään. Yrityksen on oleellista tarjota rehellistä tietoa aktiivisesti läpinäkyvyyden säilyttämiseksi. Tämän lisäksi on oleellista oikoa vääriä tietoja vähintään omissa kanavissa. Huhujen kohteena voi kuitenkin olla asioita, joista puhumista rajoittaa laki. Tällöin keskusteluun ei voi osallistua. Proaktiivisena toimena yritys voi tehdä maineenhallintaviestintää, jolla pyritään ennaltaehkäisemään huhujen syntymistä. *Verkkomyrskyjen* kohdalla korostuu proaktiiviset toimet. Hallintakeinona on hyvä hankkia sekä uskollisia faniryhmiä, jotka voivat puolustaa kriisin keskellä yritystä, että ulkopuolisia neuvonantajia, jotka voivat auttaa yritystä selviämään kriisistä. Proaktiivisena hallintakeinona on myös tehdä varasuunnitelmia eri kriisitilanteiden varalle. Kriisin aikana reaktiivisina hallintakeinoina on pyrkiä aktivoimaan faneja puolustamaan, mutta viestiä myös itse aktiivisesti ja läpinäkyvästi johtoryhmätasolta. Lisäksi tulee ohjeistaa henkilökuntaa siitä mistä asioista voi ja mistä ei saa puhua. *Provokatiivisien viestien* hallintakeinoina toimii viesteihin vastaamatta jättäminen. Epäselvissä tilanteissa voi vastata normaalia suppeammin, ja tarkkailla minkälaiseksi eWOM kehittyy.

Alatutkimuskysymysten pohjalta on mahdollista vastata tutkimuksen päättutkimuskysymykseen, jolla selvitettiin *miten yritykset voivat hallita sosiaalisen median negatiivista elektronista word of mouthia asiakassuhteissa?* Tämän tutkimuksen perusteella yritysten sosiaalisen median negatiivisen eWOMin hallinta asiakassuhteissa on prosessi, jossa hallintakeinot jakautuvat eWOMia edeltäviin proaktiivisiin hallintakeinoihin, eWOMin aikana tehtäviin reaktiivisiin hallintakeinoihin ja eWOMin jälkeen tehtäviin jälkihallintakeinoihin.

Tämän tutkimuksen perusteella yritykset voivat hallita sosiaalisen median negatiivista eWOMia proaktiivisesti käyttämällä yleisiä proaktiivisia hallintakeinoja sekä tiettyihin eWOMin muotoihin kohdistettuja hallintakeinoja. Yleisten hallintakeinojen tehtävä on auttaa, ennaltaehkäistä ja havaita sosiaalisen median negatiivista eWOMia. EWOMin muotoihin kohdistettujen proaktiivisten

hallintakeinojen tarkoitus on ennaltaehkäistä tai auttaa kyseisen negatiivisen eWOMin hallinnassa, kun sitä esiintyy sosiaalisessa mediassa.

Tämän tutkimuksen mukaan reaktiiviset hallintakeinot kohdistetaan sosiaalisen median negatiivisen eWOMin muodon ja motiivien mukaan. Motiivi vaikuttaa siihen miten negatiiviseen eWOMiin reagoidaan ja jätetäänkö se huomiotta. Myös huomiotta jättäminen nähdään tässä tutkimuksessa hallintakeinona, sillä reagoiminen voi aina muuttaa negatiivisen eWOMin muotoa. Tämän tutkimuksen mukaan muodolla on yksityiskohtaisempi vaikutus valittuihin hallintakeinoin. Eri sosiaalisen median negatiivisen eWOMin muodoille on ominaiset hallintakeinot. Negatiivisen eWOMin aikana keskusteluihin voi vaikuttaa myös *puolustavat fanit*. Puolustavien fanien osallistuminen keskusteluun vaikuttaa tämän tutkimuksen mukaan yrityksen valittuihin hallintakeinoin ja eWOMin muodon kehittymiseen.

Tämän tutkimuksen mukaan yrityksillä on myös negatiivisen eWOMin jälkeen tapahtuvia hallintakeinoja. Näillä keinoilla on kaksi ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus on, että onnistuneen tilanteen hallinta pyritään maksimoimaan, ja käyttämään onnistumista mahdollisesti viestinnällisenä apuna. Tämä rooli on kuitenkin tämän tutkimuksen mukaan pienempi kuin toisen ulottuvuuden. Toinen ulottuvuus on sisäinen, jolla pyritään oppimaan sosiaalisen median negatiivisesta eWOMista, ja parantamaan omia hallintakeinoja tulevaisuutta varten.

5.2 Teoreettiset johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin sosiaalisen median negatiivisen elektronisen word of mouthin hallintaa asiakassuhteissa. Tämän tutkimuksen perusteella on havaittavissa samankaltaisuuksia aiempiin tutkimustuloksiin aiheesta, mutta tutkimuksessa on havaittavissa myös uusia näkökulmia ja ilmiöitä sekä eroja aiempiin tutkimuksiin. Tämän luvun tarkoituksena on vertailla eroja ja yhtäläisyyksiä tämän ja aiempien tutkimusten välillä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella yrityksillä on sekä reaktiivisia että proaktiivisia hallintakeinoja sosiaalisen median negatiivisen eWOMin hallitsemiseksi. Tämä tukee Malthousen (2007) sekä van Noortin ja Willemsenin

(2011) tutkimuksia hallintakeinojen jakautumista proaktiivisiin ja reaktiivisiin toimiin. Tutkimustulosten perusteella yrityksillä on käytössä myös jälkihallintakeinoja, joka tukee Bacilen ym. (2014) ja Grégoiren ym. (2015) tutkimusta. Aiempi tutkimus sosiaalisen median negatiivisen eWOMin jälkihallintakeinoista on keskittynyt hyödyn maksimointiin viestinnällisin keinoin hallinnan onnistuessa. Uutena tutkimustuloksena tämän tutkimuksen perusteella jälkihallintakeinot keskittyvät useammin sisäisten prosessien ja toimintatapojen parantamiseen kuin yrityksen omien onnistumisien viestimiseen.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella negatiivisen eWOMin motiiveja käytetään yrityksissä viestien vastaamiseen sosiaalisen median alustoilla. Tämä tukee Whitingin ym. (2019) tutkimustuloksia. Lisäksi aiemmissa tutkimuksissa löydetystä motiiveista vahvistusta sai ratkaisun hakeminen (Lovelock & Wright 1999, Hennig-Thurau ym. 2004, Bateson & Hoffman 2008), negatiivisten tunteiden ilmaisu (Sundaram ym. 1998, Hennig-Thurau ym. 2004) ja kosto (Sundaram ym. 1998, Hennig-Thurau ym. 2004, Ward & Ostrom 2006). Aiemmissä tutkimuksissa esiintyneille motiiveille: altruismi (Sundaram ym. 1998, Hennig-Thurau ym. 2004, Blackwell ym. 2006), kuulluksi tulemisen tarve (Whiting ym. 2019) ja muutosten aikaansaamisessa auttaminen (Sundaram ym. 1998, Whiting ym. 2019) ei tästä tutkimuksesta löytynyt vahvistusta. Uutena tutkimustuloksena tästä tutkimuksesta löytyi provosoiminen motiivina negatiivisen eWOMin tuottamiseen sosiaalisessa mediassa.

Tämä tutkimus antoi lisänäyttöä negatiivisen eWOMin eri muodoista sosiaalisessa mediassa. Tämä tutkimus vahvistaa Grégoiren ym. (2015) tutkimusta siitä, että negatiivisen eWOMin eri muodot ovat maineenhallinnan kannalta erilaisia. Aiemmat tutkimukset suorasta valituksesta (Van Noort & Willemsen 2011, Grégoire ym. 2015), epäsuorasta valituksesta (Grégoire ym. 2015), kostotoimista (Sundaram ym. 1998, Hennig-Thurau ym. 2004, Ward & Ostrom 2006, Joireman ym. 20013, Grégoire ym. 2015), uskollisen asiakkaan klostosta (Grégoire & Fisher 2008), liiketoimintahuhuista (Kimmel & Audrain-Pontevia 2010) ja verkkomyrskyistä (Pfeffer ym. 2014) saivat lisävahvistusta tästä tutkimuksesta. Tämä tutkimus ei antanut lisänäyttöä aiemmassa tutkimuksessa esitetyille motiiveille: valitus kolmannelle osapuolelle (Grégoire ym. 2015) ja hyväksikäyttö (Grégoire ym. 2015).

Näitä ei esiintynyt tutkimuksen tuloksissa. Näiden sijaan tutkimuksessa esiintyi provokatiiviset viestit uutena yritysten kohtaamana negatiivisen eWOMin muotona.

Tämän tutkimuksen perusteella negatiivisen eWOMin muoto ja motiivit vaikuttavat valittuihin hallintakeinoihin yrityksissä. Tämä tukee Grégoiren ym. (2015) tutkimusta muotojen ja motiivien vaikutuksesta hallintakeinoihin. Tässä tutkimuksessa motiivit vaikuttivat hallintakeinoihin kahdella tapaa. Tulkittu motiivi joko kannusti ratkaisemaan asiakkaan ongelma tai aiheutti vastaamatta jättämisen. Aiemman van Laerin ja de Ruyterin (2010) tutkimuksen mukaan vastaamatta jättäminen hallintakeinona olisi haitallista yritykselle. Tämä tutkimus on ristiriidassa aiemman tutkimuksen kanssa, sillä tässä tutkimuksessa vastaamatta jättäminen on yleinen yrityksissä käytetty hallintakeino negatiiviseen eWOMiin, eikä oikein käytettynä tuota yrityksille haittaa.

Tämä tutkimus laajensi aiempaa tutkimusta käytetyistä proaktiivisista hallintakeinoista. Tutkimustulokset vahvistivat ja täydensivät van Noortin ja Willemsenin (2011) sekä Grégoiren (2015) tutkimusta sosiaalisen median monitoroinnista. Tämä tutkimus tarjosi myös uusia näkökulmia työntekijöiden kouluttamiseen tukien van Laerin ja de Ruyterin (2010) tutkimusta. Tämä tutkimus laajensi fanien ja uskollisten asiakkaiden roolia osana yritysten negatiivisen eWOMin hallinnan prosessia. Aiemmassa Pfefferin ym. (2014) tutkimuksessa faniryhmät osallistuivat merkittävässä roolissa verkkomyrskyjen reaktiiviseen hallintaan. Tämä tutkimus tukee aiempaa, mutta sen lisäksi myös laajentaa fanien roolia. Tämän tutkimuksen mukaan fanit osallistuvat laajalti erimuotoisiin eWOMeihin, ja toimivat yrityksen apuna puolustaen yritystä negatiivisissa keskusteluissa sosiaalisessa mediassa. Tämän tutkimuksen tuloksena tunnistettiin lisäksi kaksi uutta proaktiivista hallintakeinoa. Näitä olivat keskustelun narratiivin hallitseminen ja keskustelun kanavan hallitseminen.

Tämä tutkimus antoi vahvaa lisänäyttöä negatiivisen eWOMin muotoihin kohdistetuille hallintakeinoille. Aiempi tutkimus proaktiivisista keinoista verkkomyrskyille (Pfeffer ym. 2014), kostotoimille (Grégoire ym. 2015), uskollisen asiakkaan kostolle (Grégoire & Fisher 2008) ja epäsuoralle valitukselle (Grégoire ym. 2015) saivat lisävahvistusta. Näiden lisäksi tutkimuksessa löydettiin uusia

proaktiivisia hallintakeinoja suoralle valitukselle, epäsuoralle valitukselle, kostotoimille, uskollisen asiakkaan kostolle, liiketoimintahuhuille ja verkkomyrskyille.

Tämä tutkimus antoi lisänäyttöä ja täydensi aiempaa tutkimusta koskien käytettyjä reaktiivisia hallintakeinoja. Reaktiiviset hallintakeinot suorille valituksille (Grégoire ym. 2015), epäsuoralle valitukselle (van Noort & Willemsen 2011, Grégoire ym. 2015), liiketoimintahuhuille (Kimmel & Audrain-Pontevia 2010), verkkomyrskyille (Pfeffer ym. 2014) ja kostotoimille (Grégoire ym. 2015) saivat vahvistusta. Grégoiren ja Fisherin (208) uskollisen asiakkaan kostolle esittämiä reaktiivisia hallintakeinoja ei tässä tutkimuksessa esiintynyt.

Tämä tutkimus oli ristiriidassa aiemman tutkimuksen kanssa koskien viestien poistamista tai piilottamista hallintakeinona. Van Laerin ja de Ruyterin (2010) sekä Grégoiren ym. (2015) tutkimuksissa viestien poistaminen voisi eskaloida negatiivisen eWOMin katastrofaaliseksi. Tässä tutkimuksessa viestien poistamista ja piilottamista käytettiin hallintakeinona säännöllisesti, eikä tutkimuksessa ole näyttöä siitä, että käytetty hallintakeino pahentaisi eWOMia.

5.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tuloksilla on paljon annettavaa yrityksille asiakassuhteiden hallintaan sosiaalisessa mediassa. Tutkimus auttaa ymmärtämään negatiivisen elektronisen word of mouthin hallinnan prosessia ajallisen jatkumon, toimenpiteiden ja kohdistettujen hallintakeinojen kautta. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä voidaan hyödyntää sekä sosiaalisen median negatiivisen keskustelun hallinnan strategisena työkaluna että taktisten hallintatoimien suunnittelusta.

Tutkimus tarjoaa liikkeenjohdolle tietoa sosiaalisen median negatiivisen eWOMin lähteiden motiiveista. Näitä motiiveja voi hyödyntää hallintakeinoja suunniteltaessa ja reagoidessa sosiaalisen median negatiivisiin viesteihin. Tutkimus toimii apuna eri motiiveja jäsentäessä, ja tarjoaa ymmärrystä sidosryhmien taustatekijöistä negatiiviseen eWOMiin ryhtyessä.

Tutkimus auttaa ymmärtämään eri muotoisia sosiaalisen median negatiivisia eWOMeja. Tutkimus jäsentelee ja erottaa eri muotoja toisistaan, ja tuo nähtäväksi mitä tunnuspiirteitä näillä muodoilla on ja mistä nämä muodot ovat tunnistettavissa. Ymmärtämällä mitä eri muotoja negatiivisesta eWOMista on olemassa, on mahdollista muodostaa kokonaiskuva negatiivisesta eWOMista sosiaalisessa mediassa ilmiönä.

Tämä tutkimus ehdottaa useita eri hallintakeinoja sosiaalisen median negatiiviseen eWOMiin. Hallintakeinoja on annettu sekä yleisinä että eri muotoihin ja motiiveihin kohdistettuina. Näitä tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yritysten omien sosiaalisen median eWOMin hallintakeinojen suunnittelussa. Tutkimustulokset auttavat ymmärtämään eWOMin hallinnan prosessia ajallisena jatkumona. Tämä jatkumo on jaettu kolmeen ulottuvuuteen: ennen negatiivista eWOMia, negatiivisen eWOMin aikana ja negatiivisen eWOMin jälkeen. Kussakin eri vaiheessa on eritelty eri hallintakeinoja, joita yritykset voivat käyttää oman sosiaalisen median eWOMin hallinnan strategiseen ja taktiseen suunnitteluun. Tutkimuksen viitekehys toimii apuna näiden suhteen ymmärtämisessä. Tutkimus tarjoaa tietoa negatiivisen eWOMin kehittymisestä sosiaalisessa mediassa. Viitekehysten avulla on mahdollista ymmärtää sosiaalisen median negatiivisen eWOMin muotojen suhteita toisiinsa.

Tutkimus auttaa liikkeenjohtoa ja yrityksiä ymmärtämään yrityksen ulkopuolisten fanien ja uskollisten asiakkaiden roolia osana sosiaalisen median negatiivisen eWOMin hallintaa. Tämä tutkimus antaa tietoa siitä, miten fanit toimivat, miten faniryhmiä voi hallita ja muodostaa, sekä miten he vaikuttavat negatiivisen eWOMin aikana. Lisäksi tutkimus antaa uusia näkökulmia erilaisista yhteisöistä yrityksen ympärillä, ja miten näitä voi hyödyntää strategisesti eWOMin hallinnassa.

Tutkimus tarjoaa liikkeenjohdolle relevanttia tietoa myös eri jälkihallintakeinoista sosiaalisen median negatiivisten eWOM-ilmiöiden jälkeen. Tutkimuksen tulosten avulla yrityksissä voidaan suunnitella jatkotoimenpiteitä omiin sosiaalisen median eWOMin hallintaprosesseihin. Jälkihallintakeinoja on sekä sisäisiä että ulkoisia, ja tutkimus tarjoaa näkökulmia molempien vaikutuksista.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitukset

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksensa keskeinen väline. Subjektiiivisesti havainnoivana yksilönä, tutkimuksen luotettavuuden arviointi alkaa ensisijaisesti tutkijan valinnoista tutkimusprosessissa. (Eskola & Suoranta 2014: 211.) Tutkijan valinnoista ja pyrkimyksistä objektiivisuuteen huolimatta kvalitatiivinen tutkimus ei siihen koskaan kykene (Tuomi & Sarajärvi 2009: 96). Tutkijan subjektiivinen maailmankuva, käytetyt käsitteet, menetelmät ja tutkimusasetelma vaikuttaa aineiston tulkinnan objektiivisuuteen (Kananen 2008: 121). Näiden syiden vuoksi tutkija on pyrkinyt minimoimaan omat näkemyksensä ja raportoimaan prosessinsa mahdollisimman tarkasti läpinäkyvyyden ja toistettavuuden parantamiseksi.

Reliabiliteetin ja *validiteetin* käsitteitä käytetään yleisesti arvioimaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2008: 123). Reliaabelius, eli toistettavuus, tarkoittaa tutkimuksen tulosten toistettavuutta. Reliaabelius on hyvä, kun tulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan tutkimuksella saadaan sama tulos eri mittauskerroilla. Tämän tutkimuksen reliabiliteettia on lisätty tekemällä haastattelu samoilla kysymyksillä samasta aiheesta. Tämä lisää havaintokertoja. Validiteetti taas kuvaa tutkimuksen pätevyyttä. Hyvän validiteetin omaavat tutkimuksen mittarit tai tutkimusmenetelmät mittaavat sitä, mitä oli tarkoituskin. (Hirsjärvi ym. 2006: 216–216.) Validiteetti jakautuu sekä ulkoiseen että sisäiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti käsittää tutkimuksen tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta sekä tutkimuksen käsitteellistä yhteneväisyyttä. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa aineiston, sen tulkintojen ja johtopäätösten keskinäisen suhteen pätevyyttä sekä tulkinnan yleistettävyyttä muihin tapauksiin. (Koskinen ym. 2005: 254.) Tämän tutkimuksen validiteettia voi heikentää se, ovatko haastatellut ymmärtäneet kysymykset tutkijan tarkoittamalla tavalla. Jos eivät, kysymykset eivät välttämättä mittaa samaa asiaa. Tätä tutkija on pyrkinyt parantamaan tarkentavilla kysymyksillä ja pyrkimällä muodostamaan kysymykset yleisesti ymmärrettävään muotoon. Lisäksi tutkimuksessa on pyritty käyttämään yhtenäisiä käsitteitä läpi tutkimuksen, ja selittämään käsitteet ymmärrettävyyden parantamiseksi. Tämä lisää sisäistä validiteettia. Ulkoista validiteettia on pyritty parantamaan kuvaamalla tutkimuksen

vaiheet mahdollisimman seikkaperäisesti ja tarjoamalla monipuolisesti tietoa tutkimuskohteesta.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa aineiston *analyysin kattavuus* (Kananen 2008: 125). Aineiston analyysissä tutkija on pyrkinyt ottamaan huomioon kaikkien haastattelujen sisällöt tasapuolisesti, eikä eri vastaajia ole suosittu raportoinnissa. Aineisto on myös teemoitettu, jonka perusteella on voitu nähdä kuinka iso osa aineistosta pystyttiin hyödyntämään analyysissä. Myös *aineiston onnistuneisuus* vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2009: 128). Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisella otannalla, jossa painotettiin haastateltavien asiantuntijuutta tutkittavasta ilmiöstä. Kysymyksillä ei ole pyritty johdattelemaan tiettyihin ennakkovastauksiin, vaan haastateltavien on annettu vapaasti kertoa omista ajatuksistaan tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelujen myötä tutkija koki aineiston saturoituvan, joka parantaa tutkimustulosten edustettavuutta (Kananen 2008: 38).

Suhteellisen pienen haastatteluaineiston vuoksi päätelmien yleistettävyys ei ole mahdollista. Tämän on kvalitatiivisille tutkimuksille ominaista. Yleistettävyys ei kuitenkaan ole kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite, toisinkuin kvantitatiivisen tutkimuksen. (Kananen 2008: 21.) Tutkimus pyrkiikin tarjoamaan uusia näkökulmia ja laajentamaan aiempaa tutkimusta ilmiöstä. Haastateltavat henkilöt toimivat suomen kielellä Suomessa toimivissa yrityksissä. Eri maassa tai kulttuurissa toteutettuna tutkimus voisi antaa erilaisia tuloksia. Uskottavuutta on kuitenkin pyritty parantamaan noudattamalla hyviä tieteellisiä käytäntöjä tutkimuksen eri vaiheissa.

5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut tutkia miten yritykset voivat hallita sosiaalisen median negatiivista elektronista word of mouthia asiakassuhteissa. Tutkittavaa ilmiötä tutkittiin viiden eri yrityksen kautta. Rajallinen määrä yrityksiä tarjoaa mahdollisuuden laajentaa tutkimusta kasvattamalla tutkittavien yritysten joukkoa. Tämä voi paljastaa uusia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä, ja ehkä myös löytämään kirjallisuudessa esiintyviä ilmiöitä, joita tässä tutkimuksessa ei esiintynyt.

Tutkimuksen perusteella aiemmassa tutkimuksessa löydettyjä valituksia kolmansille osapuolille ja hyväksikäyttöä ei esiintynyt tässä tutkimuksessa. Tämä kaipa lisäselvitystä. Laajentamalla tutkimusjoukkoa olisi mahdollista, että valituksia kolmansille osapuolille löytyisi. Jos tämänkaltaisen yrityksen voitaisiin ottaa tapaustutkimuksen kohteeksi, se voisi paljastaa minkälaisia hallintakeinoja tämän muotoiseen negatiiviseen eWOMiin on olemassa. Tämän tutkimuksen tutkimusjoukon perusteella hyväksikäyttöä ei esiinny. Tutkimuksen kaikki yritykset toimivat Suomen markkinoilla, ja tutkimustuloksissa tämä oli merkittävä tekijä kilpailijoiden hyväksikäytön puuttumiselle. Tätä ilmiötä voisi tutkia enemmän ja vertailla muiden maiden välillä mitkä kulttuuriset asiat tähän vaikuttavat.

Tutkimuksessa uutena motiivina löytyi provosoiminen ja eWOMin muotona provokatiiviset viestit. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi syventyä näihin motiiveihin. Esiintyykö niitä myös muissa tapauksissa? Mitä hallintakeinoja näille on? Tutkimusta voisi tehdä myös eri perspektiivistä. Tässä tutkimuksessa negatiivista eWOMia tarkkailtiin pitkälti yritysten näkökulmasta. Keskustelijoiden näkökulmasta tarkkailu voisi paljastaa lisää heidän motiiveistaan ja tarjota mielenkiintoisia oivalluksia myös provosoimisen taustalta.

Tämän tutkimuksen tutkittavat yritykset olivat kaikki liikevaihdoltaan yli 10 miljoonaa euroa. Vaikka hajontaa esiintyi myös näiden välillä, tutkimuksessa ei vertailtu eri kokoisten yritysten hallintakeinoja tai -mahdollisuuksia toisiinsa. Jatkotutkimuksen aiheena eri kokoisten yritysten hallintakeinoja voisi vertailla. Tämän lisäksi voisi tutkia pienempiä yrityksiä, ja heidän sosiaalisessa mediassa kohtaamaa negatiivista eWOMia. Tutkimuksessa ei myöskään vertailtu toimialoittain negatiivista eWOMia. Vaikka tässä tutkimuksessa jokainen yritys toimi eri toimialoilla, tuloksissa toimialojen välillä ei ollut eroa. Laajentamalla tutkimusjoukkoa olisi mielenkiintoista vertailla negatiivisen eWOMin hallintakeinoja toimialoittain.

Tutkimuksen tutkimusjoukossa oli yrityksiä sekä B2B- että B2C-markkinoilta. Tutkimuksessa näiden markkinoiden välillä ei ollut suurta eroa. Suurimmat erot liittyvät negatiivisen eWOMin määrään. Eroja näiden kahden markkinoiden välillä tulisi tutkia lisää, ja vertailla miten hallintakeinot eroavat toisistaan.

Tutkimustulokset motiivien vaikutuksista yritysten hallintakeinoihin oli suppea. Motiiveja on kirjallisuuden perusteella laaja määrä, mutta näitä hyödynnettiin tutkimuksen tutkittavissa yrityksissä vain vähän. Yrityksissä negatiivisen viestin motiiveja kyllä arvioitiin, mutta se ei ollut systemaattista vaan perustui arvioijan ammattitaitoon. Yrityksissä ei myöskään ollut prosessinomaisia toimintamalleja eri motiivein kirjoitettuihin viesteihin. Jatkotutkimuksella olisi mielenkiintoista tutkia miten eri motiivit huomioimalla vaikutetaan negatiivisen eWOMin hallintaan, ja kuinka tarkka jäsentely on hyödyllistä yrityksille.

Uutena tutkimustuloksena löytyi vastaamatta jättämisen, negatiivisten viestien poistamisen ja piilottamisen hallintakeinot. Aiemmissa tutkimuksissa nämä toimet on nähty puhtaasti negatiivisena, kun tämän tutkimuksen tuloksien mukaan niitä voi käyttää ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista. Näitä hallintakeinoja pitäisi tutkia lisää: sitä mitä vaikutuksia niillä on eWOMin kehittymiseen ja missä tilanteissa ne ovat toimivia hallintakeinoja negatiiviselle eWOMille?

Jatkotutkimusehdotuksena olisi tutkia tarkemmin fanien ja uskollisten asiakkaiden roolia osana yritysten sosiaalisen median negatiivisen eWOMin hallintaa. Tämä tutkimus laajensi aiempaa tutkimusta fanien roolista, mutta ilmiöön voisi syventyä tarkemmin. Tutkimuksen näkökulma voisi keskittyä fanien motiiveihin, heidän toimiinsa negatiivisen eWOMin tilanteissa ja heidän vaikutukseensa eWOMin hallinnassa.

Tutkimustuloksina löytyi myös kaksi uutta proaktiivista hallintakeinoja sosiaalisen median negatiivisen eWOMin hallinnassa. Näitä olivat negatiivisen keskustelun narratiivin hallinta ja kanavan hallinta. Uusina tutkimustuloksina näitä hallintakeinoja tulisi tutkia lisää. Missä tilanteissa näitä esiintyy, miten ne vaikuttavat negatiiviseen eWOMiin kehittymiseen, ja missä tilanteissa ne ovat toimivia?

LÄHTEET

- Arndt, J. (1967) Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of Marketing Research* 4(3), 291–295.
- Ang, L. & Buttle, F. (2012) Complaints-handling processes and organisational benefits: An ISO 10002-based investigation *Journal of Marketing Management* 28(9–10), 1021–1042.
- Bacile, T., Hoffacker, C. & White, A. (2014). Emerging challenges in social media. *International Journal of Integrated Marketing Communications* 6, 34–51.
- Bateson, J.E.G. & Hoffman, K.D. (2008) *Services arketing* (4. painos). Mason, OH: South-Western.
- Blackwell, R.D, Miniard, P.W. & Engel, J.F. (2006) *Consumer Behavior* (10. painos). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Castronovo, C. & Huang, L. (2012) Social media in an alternative marketing communication model. *Journal of Marketing Development and Competitiveness* 6(1), 117–131.
- Cheung, C.M. & Tadani, D.R. (2012) The impact of electronic word-of-mouth communication: a literature analysis and integrative model. *Decision Support Systems* 54(1), 461–470.
- Daugherty, T. & Hoffman, E. (2013). eWOM and the importance of capturing consumer attention within social media. *Journal of Marketing Communications* 20(1–2), 82–102.
- Dekay, S. H. (2012) How large companies react to negative Facebook comments. *Corporate Communications: An International Journal* 17(3), 280–299.
- Delgado-Ballester, E., López-López, I. & Bernal-Palazón, A. (2019) How harmful are online firestorms for brands? An approach to the phenomenon from the participant level. *Spanish Journal of Marketing* 24(1), 133–151.
- Dellarocas, C. (2003) The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management Science* 49(10), 1407–1424.
- Eskola J. & Suoranta J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (10. painos). Tampere: Vastapaino.
- Grégoire, Y. & Fisher, R. (2008) Customer betrayal and retaliation: When your best customers become your worst enemies. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(2), 247–261.

- Grégoire, Y., Salle, A. & Tripp, T. M. (2015) Managing social media crises with your customers: The good, the bad, and the ugly. *Business Horizons* 58(2), 173–182
- Grégoire, Y., Tripp, T. M. & Legoux, R. (2009) When customer love turns into lasting hate: The effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance. *Journal of marketing* 73(6), 18–32.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., Walsh, G. & Gremler, D.D. (2004) Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivate consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing* 18(1), 38– 52.
- Hennig-Thurau, T., Hofacker, C.F. & Bloching, B. (2013) Marketing the pinball way: Understanding how social media change the generation of value for consumers and companies. *Journal of Interactive Marketing* 27(1), 237–241.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E.C., Fridge, C., Gentler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A. & Skier, B. (2010) The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research* 13(3), 311–330.
- Hennig-Thurau, T. & Walsh, G. (2004) Electronic word-of-mouth: Motives for and consequences of reading customer articulations on the internet. *International Journal of Electronic Commerce* 8(2), 51–74.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita* (10. uud. painos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2006) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hong, Y. & W. Lee (2005) Consumer complaint behavior in the online environment. Teoksessa Y. Gao (toim.), *Web Systems Design and Online Consumer Behavior* (s. 90–105), Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Huete-Alcocer, N. (2017) A literature review of word of mouth and electronic word of mouth: Implications for consumer behavior. *Frontiers in Psychology* 8, 1256.
- Joireman, J., Grégoire, Y., Devezet, B. & Tripp, T.M. (2013) When do customers offer firms a “second chance” following a double deviation? The impact of inferred firm motives on customer revenge and reconciliation. *Journal of Retailing* 89(3), 315–337.
- Kananen, J. (2008) *KVALI - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistopaino.
- Kaplan, A.M. & Haenlein, M (2010) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* 53(1), 59–68.

- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P. & Silvestre, B. S. (2011) "Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media." *Business Horizons* 54 (3), 241–251.
- Kimmel, A. J. & Audrain-Pontevia, A. F. (2010) Analysis of commercial rumors from the perspective of marketing managers: Rumor prevalence, effects, and control tactics. *Journal of Marketing Communication* 16(4), 239–253.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- La Rocca, A., Mandelli, A. & Snehot, I. (2014) Netnography approach as a tool for marketing research: The case of Dash-P&G/TTV. *Management Decision* 52(4), 689–704.
- Litvin, S.W., Goldsmith, R.E. & Pan, B. (2008) Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism management* 29(3), 458–468.
- Lovelock, C. & Wright, L. (1999) *Principles of service marketing and management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Malthouse, E. (2007) Mining for trigger events with survival analysis. *Data Mining and Knowledge Discovery* 15(3), 383–402.
- Malthouse, E.C., Haenlein, M., Skier, B., Wege, E. & Zhang, M. (2013) Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing* 27(1), 270–280.
- Nam, K., Baker, J., Ahmad, N. & Goo, J. (2020) Determinants of writing positive and negative electronic word-of-mouth: Empirical evidence for two types of expectation confirmation. *Information System Frontiers* 22(1), 113–130.
- Parsons, A. (2013) Using social media to reach consumers: A content analysis of official Facebook pages. *Academy of Marketing studies Journal* 17(2), 27–36.
- Perry, C. (1998) Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing* 32(9), 785–802.
- Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B. & Pauwels, K. (2013) Social media metrics — A framework and guidelines for managing social media. *Journal of interactive marketing* 27 (4), 281–298.
- Petrescu, M. & Korgaonkar, P. (2011) Viral advertising: Definitional review and synthesis. *Journal of Internet Commerce* 10(3), 208–226.
- Petty, N.J., Thomson, O.P. & Stew, G. (2012). Ready for a paradigm shift? Part 2: Introducing qualitative research methodologies and methods. *Manual therapy* 17(5), 378–384.

- Pfeffer, J., Lorch, T. & Carley, K.M. (2014) Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks. *Journal of Marketing Communications* 20(1–2), 117–128.
- Sanders, F.S. & Urban, A.T. (2013) Electronic word-of-mouth impacts on consumer behavior: Exploratory and experimental studies. *Journal of International Consumer Marketing* 25(1), 181–197.
- Saunders M., Lewis P. & Thornhill A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. painos). England: Pearson Education Limited.
- Schultz, D., Malthouse, E.C. & Pick, D. (2012) From CM to CRM to CN2: A research agenda for the marketing communication transition. *Advances in Advertising Research* 3(1), 421–432.
- Sen, S. & Lerman, D. (2007) Why are you telling me this? An examination into negative consumer reviews on the web. *Journal of Interactive Marketing* 21(4), 76–94.
- Singh, J. (2018) Consumer complaint intention and behavior: Definition and taxonomical issues. *Journal of Marketing* 52(1), 93–107.
- Sparks, B. A. & Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management*, 32(6), 1310–1323.
- Sundaram, D.S., Mitra, K. & Webster, C. (1998) Word-of-mouth communications: a motivational analysis. *Advances in Consumer Research* 25(1), 527–531.
- Suomen virallinen tilasto (SVT) (2018) Suomalaisten internetin käyttö 2018 – viestintää, asiointia, tiedonhakua ja medioiden seuraamista. *Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö*. Saatavilla: http://www.stat.fi/til/sutivi/2018/sutivi_2018_2018-12-04_kat_001_fi.html. Viitattu 30.9.2020.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tybout, A. & Roehm, M. (2009) Let the response fit the scandal. *Harvard Business Review* 87(12), 82–88.
- Van Laer, T. & de Ruyter, K. (2010) In stories we trust: How narrative apologies provide cover for competitive vulnerability after integrity violating blog posts. *International Journal of Research in Marketing* 27(2), 164–174.
- Van Noort, G. & Willemsen, L. M (2012) Online damage control: The effects of proactive versus reactive webcare interventions in consumer-generated and brand-generated platforms. *Journal of Interactive Marketing* 26(3), 131–140.

- Ward, J. A. & Ostrom, A. L. (2006) Complaining to the masses: The role of protest framing in customer-created complaint web sites. *The Journal of Consumer Research* 33(2), 220–230.
- Watson, P., Morgan, M. & Hemmington, N. (2008) Online communities and the sharing of extraordinary restaurant experiences. *Journal of Foodservice* 19(6), 289–302.
- Whiting, A., Williams, D. L. & Hair, J. (2019) Praise or revenge: why do consumers post about organizations on social media. *Qualitative Market Research: An International Journal* 22 (2), 133–160.
- Yang, F.X (2017) Effects of restaurant satisfaction and knowledge sharing motivation on eWOM intentions: the moderating role of technology acceptance factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 41(1), 93–127.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Haastateltavan taustatiedot

Ikä?

Titteli?

Työtehtävät?

Sosiaalisen median työtehtävät? (Nykyiset / aiemmat)

Yrityksen taustatiedot

Työntekijöiden määrä?

Liikevaihdon määrä?

Milloin perustettu?

Yhtiö rakenne?

Toimiala?

Keitä asiakkaat ovat?

Yrityksen sosiaalinen media

Onko yrityksesi aktiivinen sosiaalisessa mediassa?

Missä kanavissa?

Kohtaatteko negatiivista keskustelua yrityksestänne sosiaalisessa mediassa?

Minkälaista negatiivista keskustelua yrityksestänne esiintyy?

Missä kanavissa kohtaatte negatiivista keskustelua?

Keitä keskustelijat ovat?

Mitä asioita negatiiviset keskustelut käsittelevät?

Sosiaalisen median hallinta

Pyrittekö hallitsemaan negatiivista keskustelua?

Proaktiiviset toimet

Mitä ennakkoivia toimia teette keskustelun hallitsemiseksi?

Miten monitoroitte sosiaalisen median keskusteluja?

Millaisia pelisääntöjä teillä on yrityksessä koskien sosiaalisen median hallintaa?

Miten koulutatte työntekijöitä sosiaalisen median hallintaan?

Millä tavoin mittaatte asiakassuhteiden syvyyttä?

Mitä mittareita käytätte tähän?

Minkälaisia toimia teette uskollisimpien asiakkaiden tunnistamiseksi?

Miten hyödynnätte uskollisimpia asiakkaita tai faniverkostoja viestinnässä?

Esiintyykö sosiaalisessa mediassa yritykseenne keskittyviä yhteisöjä?

Keiden perustamia nämä yhteisöt ovat?

Miten hallitsette yhteisöissä tapahtuvaa keskustelua?

Miten käytätte yrityksen ulkopuolisia tiedonvälittäjiä sosiaalisessa mediassa?

Minkälaisia varasuunnitelmia teillä on sosiaalisen median kriisien varalle?

Negatiivisen keskustelun tyypit

Minkälaisia negatiivisen sosiaalisen median keskustelun muotoja olette tunnistaneet?

Miten käytätte näitä hyödyksi sosiaalisen median hallinnassa?
Miten erityyppisten negatiivisten keskustelujen hallinta poikkeaa toisistaan?

Miten käsittelette suoria valituksia sosiaalisessa mediassa?
Mitä sosiaalisen media suorat valitukset koskettavat?
Minkälaisia toimia teette niiden hallitsemiseksi?

Miten käsittelette teistä käytyä negatiivista some-keskustelua, jota ei olla kohdistettu teille suoraan?
Mitä asioita nämä keskustelut koskettavat?
Minkälaisia toimia teette niiden hallitsemiseksi?

Miten käsittelette yrityksiänne koskevia huhupuheita?
Minkälaisia toimia teette niiden hallitsemiseksi?
Miten huhun todenperäisyys vaikuttaa hallintaan?

Minkälaista yhteistyötä teette kolmansien osapuolten kanssa koskien valitusten ratkaisemista? (Esim. kilpailu- ja kuluttajavirasto ja muut kolmannet osapuolet.)
Miten pyritte hallitsemaan kolmansille osapuolille tehtyjä valituksia?

Minkälaista negatiivista some-keskustelua teistä käydään, jonka tarkoitus on vahingoittaa yritystänne? (Maine, liiketoiminta, brändi)
Mistä tämänkaltaiset vahingoitusyritykset johtuvat?
Mitä hallintakeinoja teillä on tämän tyyppiseen some-keskusteluun?

Minkälaisia sosiaalisen median kriisejä teillä on ollut?
Minkälaisia toimia teette sosiaalisen median kriisin keskellä?
Minkälainen prosessi teillä on kriisien hallitsemiseksi?

Oletteko tunnistanee näiden lisäksi muita negatiivisen keskustelun muotoja?
Mitä hallintatoimia teette näihin?

Miten asiakassuhteen syvyys vaikuttaa valittuihin negatiivisen keskustelun hallintakeinoin?
Millaisia korvausmenettelyjä teillä on valituksille tai negatiiviseen keskusteluun osallistuville?

Millä tavoin kilpailijat tai muut toimijat reagoivat tai pyrkivät vaikuttamaan teistä käytyyn sosiaalisen media negatiiviseen keskusteluun?
Mitä toimia teette kilpailijoiden osallistuessa teistä käytyyn keskusteluun?
Millä tavoin toisten yritysten osallistuminen keskusteluun vaikuttaa teidän viestintääänne?

Miten seuraatte negatiivisten keskustelujen kehittymistä?
Oletteko huomanneet keskustelujen muuttavan muotoa esimerkiksi negatiivisempaan tai positiivisempaan?
Miten negatiiviset keskustelut muuttuvat?
Mitkä asiat ovat vaikuttaneet keskustelun muuttumiseen?
Miten negatiivisen keskustelun epäonnistunut käsittely vaikuttaa käytyyn keskusteluun?

Mitä asioita teette valituksen tai negatiivisen keskustelun ratkettua?
Minkälaisia jälkitoimenpiteitä teette negatiivisen sosiaalisen media keskustelun jälkeen?
Millä tavoin keskustelun tyyppi/sävy vaikuttaa jälkitoimiin?
Minkälaisia asiakkaiden viestejä jaatte sosiaalisessa mediassa?
Miten sosiaalisen median seuraajanne reagoivat teidän jakamiinne asiakkaiden viesteihin?

Minkälaisin motiivein sosiaalisen median käyttäjät osallistuvat teitä koskevaan negatiivisen keskusteluun?
Mitä eri motiiveja olette tunnistaneeet?
Miten motiivit vaikuttavat käytyyn negatiiviseen some-keskusteluun?
Miten hyödynnätte tunnistettuja motiiveja viestinnässänne tai vastatessanne?
Oletteko yhdistäneet eri motiiveja erityyppisiin negatiivisiin keskusteluihin sosiaalisessa mediassa?
Miten eri motiivit näyttäytyvät erityyppisissä negatiivissa some-keskusteluissa?

Minkälaisia yritystänne koskettavia negatiivisen some-keskustelun aiheita jäi käsittelemättä?
Onko jotain lisättävää koskien teidän yrityksenne sosiaalisen median hallintaa?
Mitä muuta haluaisit kertoa sosiaalisen median negatiivista keskusteluista?